

VŠB – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Institut dopravy - Ústav letecké dopravy

Konkurence v letecké dopravě

Competition in Air Transport

Student:

Bc. Zlata Wojnarová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Ivana Olivková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zlata Wojnarová**
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: 2301T003 Dopravní technika a technologie
Specializace: 40 Letecká doprava
Téma: **Konkurence v letecké dopravě**
Competition in Air Transport

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika poptávky a nabídky
3. Charakteristika leteckého trhu
4. Analýza jednotlivých leteckých dopravců
5. Návrh a ekonomické vyhodnocení ideálního modelu
6. Závěr

Seznam doporučené odborné literatury:

1. Bína, L., Šourek, D., Tihla, Z.: Letecká doprava II. Praha: Vysoká škola obchodní, 2007. ISBN 978-80-86841-07-6
2. Žihla, Z. a kol.: Provozování podniků letecké dopravy a letišť. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno. 2010. 301 s. ISBN: 978-80-7204-677-5
3. Šalovská, B.: Makroekonomie a mikroekonomie. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2009. ISBN 978-80-01-04373-8


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ivana Olivková, Ph.D.**

Datum zadání: 13.12.2013

Datum odevzdání: 19.05.2014




doc. Ing. Aleš Slíva, Ph.D.
vedoucí katedry


doc. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě 14. května 2014



.....
podpis studenta

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámená s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě uložena v Ústřední knihovně VŠB-TUO k nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje kvalifikační práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna.
- v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- беру на вѣдомі, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě 14. května 2014



.....
podpis

Jméno a příjmení autora práce:

Bc. Zlata Wojnarová

Adresa trvalého pobytu autora práce:

Sosnová 390, Dolní Lištná, Třinec
739 61

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Ivaně Olivkové, Ph.D., za její vedení, připomínky a nápady. Dále chci poděkovat oponentovi za ohodnocení této práce a všem ostatním, kteří mi jakýmkoli způsobem při tvorbě diplomové práce pomohli.

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

WOJNAROVÁ, Z. *Konkurence v letecké dopravě: diplomová práce*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Institut dopravy - Ústav letecké dopravy, 2014, 85 s. Vedoucí: doc. Ing. Ivana Olivková, Ph.D.

V první části diplomové práce je teoretické uvedení do problematiky, tedy popis nabídky, poptávky, trhu a jeho chování, dále stručný popis organizací v letecké dopravě a také aliancí figurujících na trhu letecké dopravy. V další části dojde k vyhledání největší letecké společnosti světa, analyzovat tyto letecké společnosti a na základě této analýzy sestavit ideální model letecké společnosti, která je schopna odolávat konkurenci. V třetí části je začleněna letecká společnost do kategorií, dále je vytvořen teoretický model a SWOT analýza. Praktická část se skládá z porovnání dvou světových leteckých společností, které vychází z konkrétních údajů daných společností a na základě toho je vytvořeno ekonomické vyhodnocení ideálního modelu.

ANNOTATION OF THESIS

WOJNAROVÁ, Z. *Competition in Air Transport: Thesis*. Ostrava: VŠB - Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Institute of Transport - Department of Air Transport, 2014, 85 p. thesis head: doc. Ing. Ivana Olivková, Ph.D.

In the first part of the diploma work there is a theoretical introduction to the problem, that is a supply, demand, the market and its behavior, and further a brief description of the organization of air transport and of alliances also figuring in the air transport market. In the next part there is a search for the biggest air transport companies in the world, an analysis of these companies, and on the basis of this analysis an ideal model of an air transport company is designed, which is able to withstand competition. In the third part, air transport companies are divided into categories, and a theoretical model and SWOT analysis is further created. The practical part is made up of a comparison of two world-wide air transport companies, which comes from the specific data of the companies and on its basis an economic evaluation of an ideal model is made.

Obsah

Cíle diplomové práce	9
1. Úvod	10
2. Charakteristika poptávky a nabídky	11
2.1. Nabídka	11
2.2. Poptávka	13
2.3. Cena	15
2.4. Elasticita ceny	16
3. Charakteristika leteckého trhu	18
3.1. Trh	18
3.1.1. Struktura trhu	19
3.1.2. Dokonalá konkurence	21
3.1.3. Nedokonalá konkurence	22
3.2. Trh letecké dopravy	23
3.2.1. Konkurence mezi leteckou dopravou a jinými druhy dopravy	27
3.2.2. Konkurence v rámci odvětví letecké dopravy	27
3.2.3. Deregulace letecké dopravy	28
3.2.4. Nízkonákladové společnosti	28
3.2.5. Letecká nákladní přeprava	29
3.2.6. Infrastruktura letecké dopravy	31
3.2.7. Strategie	33
3.3. Organizace	41
3.3.1. ŘLP ČR	41
3.3.2. ČSL	41
3.3.3. ICAO	42
3.3.4. ECAC	43
3.3.5. EUROCONTROL	43

3.3.6.	IATA	44
3.4.	Aliance Leteckých dopravců	44
3.4.1.	Star Alliance	45
3.4.2.	Sky Team	46
3.4.3.	Oneworld.....	46
4.	Analýza jednotlivých leteckých dopravců.....	48
4.1.	Největší letecké společnosti světa	49
4.2.	Finanční analýza	57
5.	Návrh a ekonomické vyhodnocení ideálního modelu	67
5.1.	Postup při návrhu ideálního modelu	67
5.1.1.	Začlenění letecké společnosti.....	67
5.1.2.	SWOT analýza.....	70
5.1.3.	Charakteristika ideálního modelu	72
5.2.	Ekonomické vyhodnocení	75
6.	Závěr a vyhodnocení cílů	77
	Seznam obrázků	79
	Seznam grafů	80
	Seznam tabulek	81
	Seznam použité literatury.....	82

Cíle diplomové práce

Prvním cílem diplomové práce je teoretické uvedení do problematiky, tedy popis nabídky, poptávky, trhu a jeho chování, dále stručný popis organizací v letecké dopravě a také aliancí figurujících na trhu letecké dopravy.

Druhým cílem je vyhledat největší letecké společnosti světa, analyzovat tyto letecké společnosti a na základě této analýzy sestavit třetí cíl, tedy ideální model.

Třetím cílem jak již bylo řečeno, je sestavení ideálního modelu letecké společnosti, která je schopna odolávat konkurenci. Tento třetí cíl je sestaven z teoretické části, ve které bude třeba začlenit leteckou společnost do kategorií, vytvořit teoretický model a jeho SWOT analýzu. Praktická část se skládá z porovnání dvou světových leteckých společností, které vychází z konkrétních údajů daných společností.

1. Úvod

V minulosti byla letecká doprava brána jako vzácný a luxusní druh dopravy, kterou si mohly dovolit jen vyšší struktury společnosti. Tato situace se však změnila a v dnešní době je letecká doprava naprosto běžným druhem dopravy, denně používajícím se. Letecká doprava během několika posledních let prodělala obrovský rozvoj, který se netýká jen modernizace flotily, veškerých systémů či letišť, ale také služeb, které jsou leteckými společnostmi nabízeny zákazníkům. Změny se vyskytly i v požadavcích zákazníků, kteří očekávají vyčerpávající přísun informací, rychlou komunikaci, nízké ceny a celkově co nejlepší poskytované služby, jak na letišti, tak na palubě letadla.

Letecký trh se rozdělil na společnosti klasické, které jsou sice dražší, ale poskytují kvalitnější služby svým zákazníkům, a společnosti nízkonákladové, které opačně nemají tak kvalitní služby, ovšem ceny letenek jsou na nejnižší možné úrovni. Ve skutečnosti však mezi těmito dvěma skupinami není rázná hranice. Konkurenceschopnost donutila obě dvě strany k jistým „ústupkům“. Znamená to, že klasičtí dopravci se snaží své ceny snižovat, aby se vyrovnali co nejvíce nízkonákladovým společnostem a zájem ze strany cestujících byl vyšší a nízkonákladové společnosti se snaží své služby zkvalitňovat, aby přilákali zákazníky, kteří očekávají sice nízké ceny ale také i služby, které znají od klasických leteckých dopravců.

Trh je složen z nabídky a poptávky, které určují jak se daný trh chová. Nabídku poskytují letecké společnosti a poptávku cestující. Právě tyto cestující udávají směr letecké dopravy, zda se bude ubírat cestou nejnižší ceny, nebo vyšší kvality.

V této práci bude tedy sestaven model, zobrazující ideální stav letecké společnosti tak, aby byla schopna odolávat, nebo dokonce předčít konkurenci. Úplné ekonomické hodnocení však nebylo možné vypracovat z důvodu nedostatku podkladů od leteckých společností zveřejněných na internetu a v dalších dostupných zdrojích. Proto je model pojat jako metodika, jak ekonomicky a z částečně dostupných finančních analýz, vyhodnotit ideální model.

2. Charakteristika poptávky a nabídky

Nabídka a poptávka (z anglického supply and demand) je základní teorie mikroekonomie o vztahu mezi poptávkou a nabídkou na trhu, kterou vyvinul Alfred Marshall. Jde o vysvětlení a předpovězení změny v ceně a množství zboží na konkurenčních trzích. Tento model je první aproximací pro popis dokonale konkurenčního trhu. Staví jeden z nejzákladnějších principů moderních ekonomických škol [9].

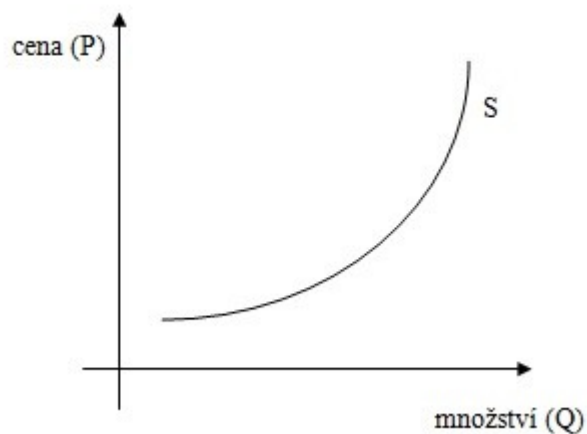
2.1. Nabídka

Nabídka (značí se S z anglického supply) je množství zboží, které obchodník, nebo výrobce dodá na trh za účelem prodeje za určitou cenu. Nabídku popisuje nabídková křivka a pomocí rostoucí funkce je nabídka nejčastěji reprezentována [40].

Hlavní popis nabídky [40]:

- zajímá nás jaká bude nabídka zboží nebo služeb (jaké množství a druhy budou nabízeny)
- o spokojenosti s nabídkou rozhoduje vesměs výše a pestrost nabízeného množství zboží a služeb
- nabízené množství zboží a služeb však není stálý faktor – mění se v závislosti na mnoha okolnostech

Zkoumání nabídky se děje právě tehdy, když se zabýváme tím, jaké množství zboží nebo služeb firmy nabízejí za určitých podmínek a jak se toto množství zboží nebo služeb změní, když dojde ke změně těchto podmínek [40].



Graf 1.: Nabídka [16]

Stoupající tvar nabídkové křivky – při zvýšení ceny dojde ke zvýšení jeho zisku. Do odvětví v tuto chvíli vstupují i noví výrobci (zláká je vysoká cena = zisk) [40].

Faktory – křivka znázorňuje určitou cenu; posun křivky ovlivňuje [40]:

1. finanční prostředky pro vstup do výroby
2. technický pokrok – nový zdroj (za stejný čas více výrobků)
3. ceny alternativních výrobků (takové, které lze vyrábět se svými zdroji)
4. změny výrobních podmínek

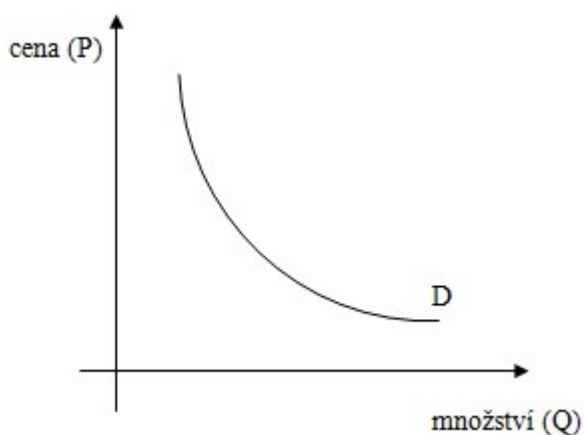
2.2. Poptávka

Poptávka (značí se D z anglického demand) je množství zboží či služeb, které jsou kupující ochotni koupit na trhu za určitou cenu. Poptávka je popsána poptávkovou křivkou a pomocí klesající funkce je poptávka vyjádřena [40].

Hlavní popis poptávky [40]:

- prodejce bude vždy zajímat jaká bude poptávka po jeho zboží či službě (jak velké množství zboží nebo služeb budou zákazníci kupovat)
- obchodníci i výrobci jsou závislí na množství tohoto prodaného zboží nebo službě, proto předem zjišťují, zda bude o jejich zboží nebo služeb zájem
- poptávka po zboží i službách se může denně měnit v závislosti na mnoha faktorech

Zkoumání poptávky se děje právě tehdy, když se zabýváme tím, jaké množství zboží nebo služeb budou zákazníci kupovat za určitých podmínek a jak se toto množství zboží, nebo služeb změní, když dojde ke změně těchto podmínek [40].

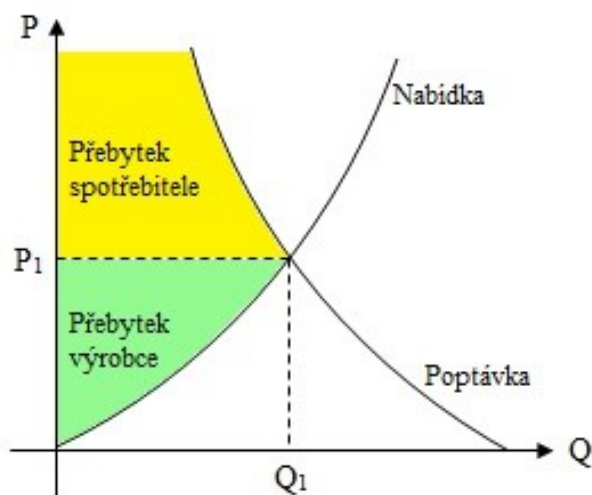


Graf 2.: Poptávka [16]

Poptávané množství zboží nebo služeb se mění v opačném směru než cena = zákon klesající poptávky [40].

Interakce nabídky a poptávky

Cena čistící trh – je to neobvyklá situace. Rovnovážná cena odpovídá rovnovážnému množství [10].



Graf 3.: Vztah mezi nabídkou a poptávkou [16]

1. **přebytek zboží na trhu** – vzniká soutěž mezi prodávajícími, tím dojde ke snižování cen zboží nebo výroby atd., dochází k poklesu nabízeného množství zboží [10].
2. **nedostatek zboží na trhu** – typická situace pro plánovanou ekonomiku, vzniká soutěž mezi kupujícími, kteří jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu, kvůli nedostatku zboží dochází ke zvyšování ceny i při nekvalitních výrobcích [10].

Tržní síly vedou k utváření rovnovážných cen, které dále určují množství zboží na trhu [10].

Změny rovnováhy [10]:

1. poptávková křivka se nemění, nabídková se posouvá
2. nabídková křivka se nemění, poptávková se posouvá

2.3. Cena

Cena je peněžní vyjádření hodnoty zboží, ovšem skutečnou hodnotu zboží cenou nevyjadřujeme. Cena je také výše peněžní úhrady zaplacené na trhu za prodané zboží nebo službu. Na cenu je možné mít dva pohledy – vysoká a nízká cena. Vysoká cena může přitáhnout jistý druh zákazníků a prodávající má důvod, proč je tato cena vyšší. Nízká cena může určitý druh zákazníků naopak odradit. Dá se říci, že cena je jedním z nejdůležitějších činitelů, které ovlivňují prodej zboží, tzn. že pomocí ní lze ovlivňovat poptávku po zboží. Při správném stanovení ceny zboží, dojde k vyrovnaní hodnoty, kterou má daný výrobek pro potenciálního zákazníka a uspokojení zájmu podniku, který zboží prodává [8].

Cena je úzce spojena se směnou zboží. Zboží se směňuje vyjádřením právě této ceny a měřítkem ceny jsou peníze. Peníze jsou v různých podobách, například hotové peníze, cenné papíry, cizí měny, atd. [8].

Zákon jedné ceny

- Tržní poptávka a nabídka jsou na reálných trzích rozptýleny. Ale i na těchto prostorově odlišných trzích se cena postupně ustálí ve stejné výši, která odpovídá tržní ceně [16].
- Prodávajících a kupujících vytváří tzv. přechody (kupující jde tam, kde je levně, prodávající se přemísťuje tam, kde je cena vyšší) [16].
- V případě, že přechody nejsou možné, nastupují obchodníci, kteří začnou nakupovat na trzích s nižšími cenami a prodávat na trzích s vyššími cenami (tato obchodní činnost bývá označována jako arbitráž) [16].
- Pokud se na trzích objeví neobchodovatelné statky, to jsou takové statky, které nelze transportovat, zákon jedné ceny neplatí a na lokálních trzích mohou přetrvávat rozdílné ceny [16].

Cenová přírážka

V reálném prostředí tvoří firmy cenu výrobku pomocí cenové přírážky. Je to pro ně jednodušší než vytvářet cenu na základě ekonomické teorie, která říká, že optimální cena je tam, kde se mezní příjem z dodatečně vyrobené jednotky statku rovná nule. $MR = 0$ – optimum pro cenu (MR – z anlického marginal revenue) [13].

2.4. Elasticita ceny

Elasticita ceny udává jaká je změna množství zboží nebo služeb oproti ceně [9].

Elasticita v bodě je vyjádřena vzorcem [9]:

$$E = \frac{dy}{dx} \cdot \frac{x}{y} = \frac{dQ}{dP} \cdot \frac{P_0}{Q_0}$$

$||E|| < 1$ — cenově neelastická cena — příliš nízká cena

$||E|| > 1$ — cenově elastická cena — příliš vysoká cena

$||E|| = 1$ — jednotková elasticita — optimální poměr mezi cenou a množstvím

Elasticita nabídky a poptávky

Elasticita nabídky je vždy kladná a naopak elasticita poptávky je vždy záporná [9].

Vzorec [9]:

$$\mathcal{E}_p D(p) \approx \frac{\frac{\Delta q}{q}}{\frac{\Delta p}{p}} = \frac{\frac{q_2 - q}{q}}{\frac{p_2 - p}{p}} = \frac{\frac{D(p_2) - D(p)}{D(p)}}{\frac{p_2 - p}{p}} = \frac{\frac{D(p + \Delta p) - D(p)}{D(p)}}{\frac{\Delta p}{p}}$$

kde:

p je původní cena

q je původní požadované množství za původní cenu

p₂ druhá cena

q₂ je množství spojené s druhou cenou

D_(p) je poptávka za cenu p

Pokud variace ceny nepřesahuje ± 1 , lze uvedený vztah aproximovat do tvaru [9]:

$$\mathcal{E}_p D(p) = \frac{p}{D(p)} D'(p)$$

Elasticita poptávky v závislosti na změně příjmu zákazníka

Informace o příjmu zákazníka r bývá občas neznámá, proto se používá vztah pro hrubý domácí produkt a jeho změny [9]:

$$\mathcal{E}_p D(p, r) = \frac{p}{D(p, r)} \frac{\partial D(p, r)}{\partial r}$$

Elasticita poptávky ve vztahu k výdajům na reklamu

Reklamní výdaje jsou v závislosti s pružností poptávky na reklamu. Vztah popisuje elasticitu poptávky na reklamu, když α je množství reklamy použité na daný produkt [9]:

$$\mathcal{E}_p D(p, \alpha) = \frac{p}{D(p, \alpha)} \frac{\partial D(p, \alpha)}{\partial \alpha}$$

Křížená – cenová elasticita poptávky

Relativní změna poptávaného zboží nebo služeb X ku relativní změně ceny zboží, nebo služeb Y [9]:

$$\mathcal{E}_{p_B} D(p_A, p_B) = \frac{p_B}{D_A(p_A, p_B)} \frac{\partial D_A(p_A, p_B)}{\partial p_B}$$

O křížené elasticitě hovoříme v případě, že existuje na jednom trhu několik leteckých společností. V tomto případě musí znát letecký dopravce nejen variace poptávky na jeho ceny, ale i na ceny konkurenčních leteckých společností [9].

3. Charakteristika leteckého trhu

3.1. Trh

Trh je společenské uspořádání směny zboží. Vzniká vzájemným působením prodávajícího a kupujícího [10].

Rozdělujeme na [10]:

1. zboží (výrobky, služby)
2. práce (pracovní síla, kapitál, půda)
3. cena

Cena je informace, která informuje kupujícího i prodávajícího o nákladech na výrobu zboží, mzda je cena za práci a úrok je cena za vypůjčení peněz [10].

Na trzích vznikají ceny, které jsou ovlivňovány samostatnými rozhodnutími daných subjektů na trhu a tím řeší ekonomika základní ekonomické problémy [10].

Funkce trhu [10]:

1. přenášejí informace (o ceně)
2. podněcují ekonomické činnosti
3. rozdělují důchody

Vlastnosti charakterizující trh [17]:

- počet podniků na trhu
- velikost a produkce podniků
- povaha výrobku
- podmínky pro vstup do odvětví a výstup z něj

3.1.1. Struktura trhu

Struktura trhů je definována typem trhu na základě souhrnu vlastností, které jsou pro daný trh charakteristické. Vývoj akciových kurzů je také spojen se strukturou trhu daného průmyslu, nebo služeb [11].

Podle počtu firem v odvětví, charakteru produktu, překážek vstupu do odvětví a způsobu tvorby ceny lze rozlišovat 4 základní typy tržní struktury [11]:

- monopol
- oligopol
- monopolistická konkurence
- dokonalá konkurence

Pro každý typ struktury je poté charakteristický odlišný způsob ohodnocení a ziskovost [11].

Monopol

O monopol se jedná tehdy, když se na trhu nachází jen jedna firma, která zabezpečuje veškerou produkci v daném odvětví. Tato firma pak sama určuje cenu produktů. Vstupu ostatních subjektů na trh brání bariéry, které většinou jsou pro ostatní firmy těžko překonatelné. Jedná se například o zákonná omezení, nebo abnormálně vysoké náklady na vstup. Tyto monopolní společnosti tak dosahují nadprůměrných zisků, které mají poměrně stabilní vývoj a akciové kurzy jsou vysoké. Nicméně neexistující konkurence je nevýhodná zejména pro kupující, kdy znamená malý tlak na snahy o snižování nákladů, zvyšování kvality a efektivnější řízení. Jako příklad lze uvést poštovní služby, železnice, výroba a rozvod elektrické energie atd. [11].

Oligopol

Oligopolní struktura je typická pro jistá odvětví. Na trhu existuje několik málo firem, které si drží svou pevnou pozici na trhu. Vstupu do odvětví brání bariéry, které sice lze překonat, ale pro většinu firem je vstup do odvětví často velice nákladný. Těmito bariérami se myslí například vysoké počáteční náklady na vybudování infrastruktury či regulatorní překážky. Cenu stanovuje několik firem, jejichž vliv je na její tvorbu podstatný. V oligopolní struktuře dosahují společnosti zpravidla vysokých zisků, ovšem cena akcie je ovlivněna hospodářským cyklem více, než u monopolní struktury. Jako příklad si lze představit bankovníctví a pojišťovnictví, letiště, telekomunikace atd. [11].

Monopolistická konkurence

Pod pojmem monopolistická konkurence si lze představit spousty firem na trhu, které nabízejí podobný produkt. Vstupu na trh brání novým firmám pouze malé překážky, kterými jsou například počáteční náklady na propagaci produktu, ty jsou však lehce překonatelné. Každý jednotlivý podnik má jen malý vliv na výslednou cenu. Analýza společnosti je poměrně obtížná z toho důvodu, že mnoho vstupních veličin pro ocenění má velmi nestálý průběh. Jako typický příklad pro monopolistickou konkurenci lze uvést odvětví pohostinství, potravinářský průmysl, zemědělství atd. [11].

Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je typická pro trh, na kterém se nachází mnoho malých firem, které vyrábějí stejný, homogenní produkt. Pro vstup do odvětví v této struktuře téměř neexistují bariéry. Podnik nemá žádné možnosti při určování ceny svého produktu. Analyzovat takové to podniky je takřka nemožné a je potřeba použít speciální metody. Ziskovost odvětví ve struktuře dokonalé konkurence je velice nízká [11].

3.1.2. Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je teoretický model trhu, ve kterém platí následující předpoklady [12]:

- Existuje velký počet kupujících a prodávajících a nikdo z nich nemůže ovlivnit cenu nebo velikost výstupu odvětví.
- Produkce odvětví je homogenní.
- Neexistují bariéry vstupu do odvětví a výstupu z odvětví.
- Neexistují patenty, ochranné a obchodní známky, individuální podmínky nebo práva, která by zvýhodňovala jeden prodávající subjekt v prodeji daného typu nebo skupiny zboží před ostatními.
- Všichni prodávající a kupující mají dokonalé informace o cenách a množstvích zboží, která jsou právě směřovaná na trhu.
- Firmy maximalizují zisk, spotřebitelé maximalizují užitek.

Tyto předpoklady jsou tak silné, že tento model v realitě není schopen existovat. Slouží však pro základní pochopení fungování trhu, odvíjejí se z něj další tržní modely a slouží firmám jako návod, jak být co nejsilnější a nejodolnější vůči konkurentům. Jako příklad, který se nejvíce blíží dokonalé konkurenci je třeba obchodování s velice rozšířenou elektronikou, která je dobře srovnatelná a standardizovaná, a kdy informace o cenách jsou snadno zjistitelné například na cenově srovnávacích serverech [12].

V dokonalé konkurenci jsou jednotlivé subjekty, jak výrobci tak i prodejci, na stejné pozici. Je pro ně téměř nedůležité, od kterého z nich si zákazník dané zboží koupí. Tím pádem se zákazník může rozhodovat i podle kritérií daného zboží, které například ani s kvalitami výrobku nesouvisejí. Z tohoto důvodu je objem nabídky určen pouze objemem poptávky [12].

Jako model dokonalé konkurence si můžeme představit například podnikatele, který vstoupí na trh s novým produktem a po jistý čas představuje monopolní zisky. To se děje proto, protože nikdo z jeho konkurentů nemá žádný srovnatelný produkt na trhu. Právě ale tyto velké zisky jsou důvodem, proč je velice dobrým plánem jeho nápad také zrealizovat.

Pokud tento první podnikatel nepřijde na trh s dalším vylepšením svého produktu, nebude trvat dlouho a jeho konkurenti jej začnou dohánět a jeho monopolní postavení tak mizí a to až do doby, než se opět ustálí v rovnovážném stavu dokonalé konkurence [12].

Na tomto příkladu vidíme, že odvětví, ve kterém by trvale panovala dokonalá konkurence, by se stala dlouhodobě neměnným, což je negativní jev. Nikdy by nedošlo k žádnému vylepšení. Naopak konkurenční výhoda jednoho subjektu na trhu před ostatními je tím, co ostatní podnikatele na trhu pobízí k aktivitě. Snaha dohnat, nebo dokonce předejhnat, nabídnout srovnatelné nebo lepší zboží či služby, tím tento konkurenční boj posouvá nabídku a zlepšuje celkovou užitnou hodnotu pro zákazníky, kteří ze stavu tohoto prostředí nejvíce těží [12].

Držet krok s konkurencí je pro podnikatelské subjekty velice náročné. Existuje proto několik prostředků, jak se může bránit této dokonalé konkurenci. Jsou to například uzavřené individuální smlouvy přímo s dodavateli a nebo také omezení určitým regionem. Výhodou je pokud si výrobce dokáže pomoci od boje v dokonalé konkurenci například výrobou vlastních doplňků, příslušenství a to tak, aby bylo použitelné pouze pro jeho typ produktů. Tím si nejen zajistí vyšší prodej vyrobených produktů ale také i dává odběratelům do povědomí svou značku a také snahu pečovat o jejich následující požadavky. Tyto činnosti již ale také souvisejí s marketingovými strategiemi jednotlivé firmy [12].

3.1.3. Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence je stav na trhu, ve které je porušena aspoň jedna z následujících podmínek [13]:

- dokonalé šíření informací (všichni spotřebitelé i výrobci mají všechny údaje od konkurence, které potřebují a mají informace o všech dostupných technologiích, o cenách konkurenčního výrobku atd...)
- homogenita výrobku (výrobky jsou stejné nebo aspoň natolik podobné, že se nedá určit, který z nich je kvalitnější)

- velký počet výrobců na trhu
- nulové náklady na vstup nebo výstup z odvětví

Jako příklad nedokonalé konkurence nastává v monopolistické konkurenci, kde není dodržena alespoň podmínka homogenity výrobku. V případě monopolu i oligopolu není například splněna podmínka velkého počtu výrobců na trhu [13].

V nedokonalém konkurenčním prostředí [13]:

- výrobce dokáže ovlivnit cenu výrobku na trhu zboží a služeb, je tedy tvůrcem ceny na trhu
- firma dokáže ovlivnit cenu práce na trhu práce
- produkty nejsou homogenní
- neexistují nulové náklady na změnu dodavatele (spotřebitel musí vyhledat nového dodavatele, to však sebou přináší náklady jako je čas nebo peníze)
- neexistuje dokonalý přenos informací mezi prodávajícími a kupujícími
- neexistuje volný vstup do odvětví

3.2. Trh letecké dopravy

Trh letecké dopravy se během posledních pár let stal v porovnání s minulostí daleko více uvolněný. Letecká doprava již zcela ztratila svou dřívější exkluzivitu a nedostupnost, a to jak pro cestující, tak i pro nové společnosti chtějící vstoupit na tento trh. Tento dosavadní průběh se očekává i v následujících letech. Ke všemu je letecká doprava v dnešní době velice konkurenčním prostředím, ve kterém jsou letečtí dopravci nuceni jít s cenou dolů, tím pádem musí snižovat své náklady. Lze tedy předpokládat, že bude docházet k dalšímu spojování leteckých společností do větších celků, tedy do jakýchsi aliancí, aby byly schopny této situaci účelně čelit. Příkladem v České republice je vstup Korean Air do Českých aerolinií, který se stal strategickým investorem [14].

I přes současnou nepříjemnou situaci na trhu letecké dopravy můžeme očekávat v následujících zhruba dvaceti letech výrazný nárůst objemu v tomto druhu dopravy. Tento nárůst se očekává jak na území České republiky, tak i v celé střední a východní Evropě [14].

Vstup na trh letecké dopravy

V letecké dopravě byla přijata řada nařízení, která upravují příslušné oblasti jako obchodní postupy, státní podporu, ceny a letištní poplatky, a to proto, aby byly zaručeny spravedlivé podmínky pro všechny podniky [15].

Cílem je sestavit postup pro uplatňování ustanovení smlouvy, která se týká hospodářské soutěže v letecké dopravě. Přitom se musí vzít v potaz specifikace tohoto odvětví, pro které je do jisté míry stále charakteristická jak státní podpora národních leteckých společností a letišť, tak i problémy související s kartely, které vznikají vytvářením globálních aliancí. Politika hospodářské soutěže se samozřejmě zaměřuje na vytváření spravedlivých podmínek v oblasti hospodářské soutěže. K tomu se však zaměřuje i na letecké společnosti, aby poskytovaly služby cestujícím, které budou vysoce kvalitní a z hlediska nákladů efektivní [15].

Postavení letecké dopravy na světovém trhu

Letecká doprava se stala silným hráčem na trhu co se týče přepravy osob a nákladů na velké vzdálenosti a to i přes růst cen paliva, nebo hrozby teroristických útoků. Vzhledem ke globalizaci je letecká doprava ideální dopravou pro mezinárodní pohyb po celém světě [2].

Trh letecké dopravy je nejvíce vytížený na severní polokouli. Je to z důvodu charakteru rozvoje průmyslu a počtu leteckých společností. Největším tahounem je Severní Amerika, po ní je Evropa a Asie společně s Pacifikem. Co se týče rozdělení trhu na mezinárodní trh a vnitrostátní trh osobní letecké dopravy, pak mezinárodní přeprava zaujímá 36,3% celkového objemu letecké dopravy ve světě a vnitrostátní trh osobní letecké

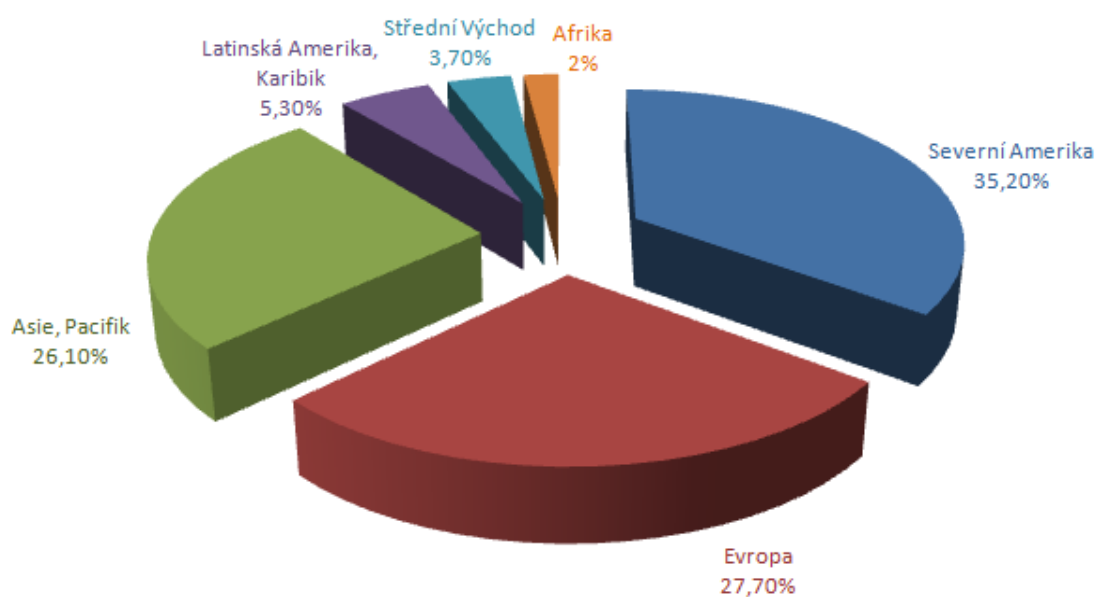
dopravy 63,4%. Geografické rozdělení trhu letecké dopravy je dále rozepsáno v následující tabulce [2].

Geografické rozdělení trhu letecké dopravy

	% z objemu celkové světové dopravy	% z objemu mezinárodní světové dopravy	% z objemu vnitrostátní letecké dopravy
Severní Amerika	35,2 %	12,4 %	59 %
Evropa	27,7 %	52,6 %	8 %
Asie, Pacifik	26,1 %	20,9 %	26 %
Latinská Amerika, Karibik	5,3 %	3,9 %	4 %
Střední Východ	3,7 %	7,1 %	2 %
Afrika	2 %	3,1 %	1 %

Tab.1.: Objem dopravy [41]

Státy se snaží si udržet leteckou dopravu pod svou záštitou co nejdéle. To mělo za důsledek zřizování státních společností, které zajišťují leteckým společnostem funkci vlajkového dopravce. Má to jisté výhody například v získávání dotací, nebo udržování monopolu na domácím trhu a pomocí mezistátním smlouvám získání ochrany na mezinárodním trhu [2].



Graf 4.: Rozdělení objemu celkové světové dopravy [41]

Chování leteckých společností, které byly pod záštitou státu vedly k negativnímu konci. Ve snaze získat dotace, neúměrně zvyšovaly provozní náklady, také nezajišťovaly růst kvality a růst produktivity práce. Koncem sedmdesátých let, kdy došlo k postupné liberalizaci se podmínky vstupu na trh změnilly a došlo i k úpravě cen [2].

3.2.1. Konkurence mezi leteckou dopravou a jinými druhy dopravy

Konkurence železniční a letecké dopravy

Rozvoj letecké dopravy a současně i konkurenční snižování cen letenek přispělo k přímému boji mezi leteckou a železniční dopravou v přepravování jak na krátké, tak i na střední vzdálenosti. Železniční doprava proto na tuto skutečnost reaguje a modernizuje tratě na hlavních dálkový koridorech, nebo dochází k výstavbě nových vysokorychlostních tratí a tím zvyšuje rychlost přepravy. V Evropě se tato nová technologie poprvé využila ve Francii. Vysokorychlostní železnice byly vyvinuty právě proto, aby železniční doprava byla, co se týče rychlosti, schopna konkurovat letecké dopravě. Rychlost letadla je sice vyšší než rychlost vlaku, ale cesta na letiště a z něj, odbavení cestujícího před odletem i po přistání celkovou dobu cestování prodlouží [1].

3.2.2. Konkurence v rámci odvětví letecké dopravy

Letecká doprava se může pyšnit před ostatními druhy dopravy svou jednoznačnou výhodou, kterou je nejvyšší rychlost. Ta se však kompenzuje řadou nepříznivých aspektů, například vysoké provozní náklady, vysoká spotřeba paliva, omezená kapacita atd. S postupem doby se díky technologickým posunům daří tyto nevýhody překonávat. Rychlost letu se od 60. let téměř nemění, ale roste kapacita letadel (blíží se až k 500 pasažérům na 100 tun nákladu) a vzrůstá i délka doletu (až 18 hodin, tzn. přes 11 000 km), průměrná spotřeba paliva se naopak snižuje (zhruba 3,5 litru na jednoho cestujícího na 100 km). Velkou výhodou letecké dopravy je, že není zapotřebí budování dopravních cest, což opět snižuje náklady na výstavbu [1].

V poválečném období došlo k růstu provozu letecké dopravy, proto byly uvedeny první dvě tzv. svobody, které se týkají práva přeletu území třetí země a práva vykonat technické mezipřistání. Nyní máme definováno devět svobod letecké dopravy. Jako nejliberálnější je právě devátá svoboda, která umožňuje dopravci přepravovat cestující v rámci cizí země. Všechny svobody jsou postupně zaváděny do praxe, což má za následek proces privatizace leteckých společností a letišť – deregulace odvětví [1].

3.2.3. Deregulace letecké dopravy

Nejdelší historii deregulace letecké dopravy má USA, které otevřelo letecký trh konkurenci již v roce 1978. V Evropské unii byla postupně deregulována letecká doprava na přelomu tisíciletí. Česká republika přistoupila k jednotnému leteckému trhu v roce 2004. Co se týče Asie, tak zde k deregulaci přistoupilo zatím jen pár vyspělejších zemí. Deregulace umožnila od počátku roku 1982, že si letecké společnosti svobodně volily letové trasy a letové řády ve vnitrostátní síti a od roku 1983 už začaly určovat i vnitřní tarify. Tímto krokem otevření leteckého trhu došlo ke krachu spousty tradičních leteckých společností. Vedlo to však také ke konkurenčnímu boji, které mělo za následek snižování cen letenek, zlepšování služeb, snižování nákladů, lepší rozdělování zdrojů atd. Můžeme tedy říci, že letecká doprava prodělala mimořádný boom [1] [2].

3.2.4. Nízkonákladové společnosti

Deregulace má za následek také tvorbu leteckých aliancí a vznik nízkonákladových společností, u kterých došlo v posledních deseti letech k rychlému rozvoji. Tyto nízkonákladové společnosti stavějí na skutečnosti, že cestující nevyžaduje maximální komfort při cestování na kratší vzdálenosti, například v rámci Evropy, tak jak poskytují klasické letecké společnosti. Své náklady snižují například výběrem vedlejších letišť, prodejem letenek díky propracovaným webovým stránkám, nebo prodejem letenek, jejichž součástí není občerstvení na palubě letadla. Známé nízkonákladové společnosti jsou například americká společnost SouthWest Airline, nebo v Evropě Ryanair. Klasičtí letečtí dopravci zareagovali na konkurenci tak, že omezili služby na kratších letech, aby také omezili své náklady, nebo někteří dokonce ovládli samotné nízkonákladové společnosti [2].

Základní body nízkonákladové společnosti [2]:

- maximální využití kapacity letadla pro cestující
- minimalizovat počet členů posádky v rámci legislativy
- palubní servis za příplatek

- rychlý oběh letadel
- využití palubních schodů místo nástupních mostů
- minimalizaci nákladů na start a přistání (provoz letadel – tah, brzdění odpovídající délce dráhy)
- strategie přímého uspořádání dopravy (point-to-point)
- poskytování pouze osobní přepravy
- získání zvýhodněných sazeb od provozovatelů letišť
- využívání úseků cest do dvou hodin, aby bylo maximalizováno využití letadel
- rezervace „on line“ za účelem neplacení poplatků prodejcům
- poplatky za platbu kreditní kartou
- propracované webové stránky s informacemi o cílových destinacích, včetně možnosti rezervace dalších služeb v cílové destinaci
- flotila je zpravidla tvořená letadly jednoho typu a kapacity

Nízkonákladové společnosti využívají vedlejší letiště, které mají nižší letištní poplatky a tím je letecká společnost schopna poskytnout nižší cenu letenky. Doprava však z takového vedlejšího letiště do centra města může být pro cestujícího jednak složitější a jednak dražší [2].

3.2.5. Letecká nákladní přeprava

Charakteristika letecké nákladní přepravy

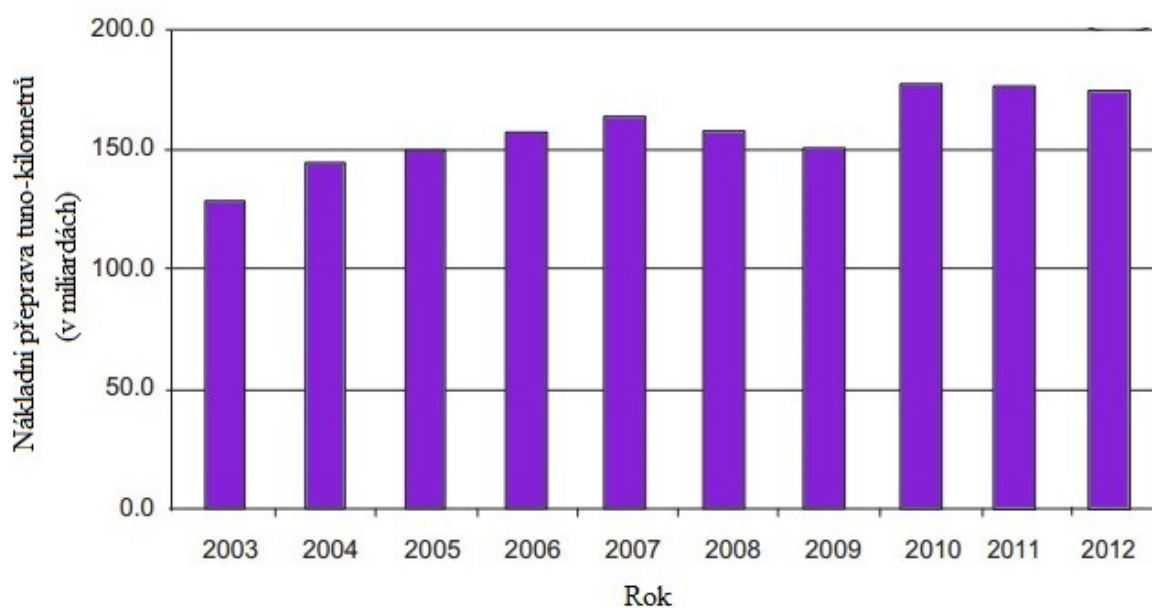
Výhoda letecké dopravy v rychlosti, spolehlivosti a bezpečnosti platí samozřejmě i pro nákladní leteckou dopravu. Co se týče ekologie, zde má letecká doprava jisté nevýhody. Význam letecké dopravy, jak osobní tak nákladní celosvětově stoupá [4].

Air Cargo

Air Cargo je letecká nákladní přeprava, která je celosvětově zaměřena na přepravu kusového zboží. Přepravované zboží je ve většině případů převáženo na paletách, či v kontejnerech, které se liší od palet či kontejnerů, používané v jiných druzích dopravy například tvarem, rozměry, nosností nebo hmotností [4].

Konsolidátoři

Jedná se o samostatné podnikatelské subjekty v letecké přepravě, které se zabývají především sdružováním a přepravou leteckých zásilek. Rozvrhují cenovou nabídkou přepravného, které bývá atraktivnější než nabídka zasílatelů. Konsolidátoři operují většinou jen na významných přepravních relacích a jsou vyhledáváni velkými přepravci, ale také zasílateli, kterým v některých oblastech své činnosti významně konkurují [4].



Graf 5.: Objem přepravy letecké nákladní dopravy [42]

Z roku 2011 na rok 2012 došlo k poklesu objemu přepravy letecké nákladní dopravy o 1,1 % [42].

3.2.6. Infrastruktura letecké dopravy

Leteckými pozemními základnami jsou letiště. Můžeme je brát jako centra nejrůznějších subjektů a aktivit, která musí nabízet veškerou obsluhu letadlům a také služby a zařízení sloužící pro plynulé odbavení cestujících a zboží. Jsou velice významnou součástí dopravního systému fungujícího pro shromažďování, distribuci a spojení mezi dalšími centry. Letiště plní funkci spojky mezi leteckou a pozemní dopravou a pro města jsou stejně důležitá jako třeba silnice nebo železnice [3].

Letiště poskytují služby, které můžeme rozdělit do třech skupin [3]:

1. Základní provozní služby

Ty jsou určeny zejména k zajištění bezpečného provozu letadel a všech uživatelů letiště. Poskytují je buď přímo letiště, nebo k tomu určené vládní organizace jako například řízení letového provozu. Mezi základní provozní služby patří [3]:

- řízení letového provozu
- telekomunikační služby
- meteorologické služby
- policie, bezpečnostní a celní služby
- údržba letištních ploch a budov

2. Handlingové služby

Poskytují je buď přímo letiště, letecké společnosti, nebo specializované handlingové společnosti. Služby se týkají odbavení samotných letadel na ploše (čištění, zásobování pohonnými hmotami, vybavení cateringem, nakládání a vykládání zavazadel, technické ošetření atd.), odbavení leteckého zboží a také odbavení cestujících a jejich zavazadel v terminálech [3].

Plynulý a bezpečný letový provoz závisí také na tom, v jakém stavu způsobilosti jsou letištní plochy. V dnešní době je velice důležitá jejich modernizace. To je však velice

nákladné a časově náročné a to i z důvodů, že jde o rozsáhlé a rozlehlé prostory. Letištní plochy dělíme na [3]:

- vzletové a přistávací dráhy
- pojížděcí dráhy
- odbavovací plochy
- technické a manipulační plochy
- komunikace letišť

Letový provoz na letištích je v nepravidelných tocích. To znamená, že jsou letiště vystavena dopravním špičkám. Kapacita letiště je schopnost jednotlivých letištních zařízení ve spolupráci se zařízeními ostatními odbavit pravidelné špičky přepravních toků v časovém intervalu za adekvátní úrovně kvality [3].

3. Podnikání na dopravní infrastruktuře

Podnikání na dopravní infrastruktuře lze chápat jako provozování dopravy, neboli zajištění procesu přemístění osob nebo věcí. Tato doprava může být provozována veřejně nebo neveřejně [4].

Veřejná doprava [4]:

- podnikat mohou dopravci, jejichž hlavní činností je realizace procesu přemístění,
- dále operátoři kombinované přepravy, kteří mají za hlavní činnost přípravu unifikovaných přepravních jednotek k přemístění a jejich zaslání na určené místo,
- zasílatele s hlavní činností, která zprostředkovává přepravu z příkazu příkazce. Podnikání při vlastním procesu přemístění může být provedeno veřejnou, nebo neveřejnou dopravou.

Veřejná doprava je doprava, kterou provozuje dopravce a to za účelem uspokojování obecných přepravních potřeb podle předem daných přepravních podmínek [4].

Neveřejná doprava je taková doprava, která je provozovaná dopravcem za účelem uspokojování individuálních potřeb podle smluvních podmínek a může být realizována i na veřejné dopravní síti [4].

Provozovat leteckou dopravu jako svou podnikatelskou činnost může jak fyzická, tak i právnická osoba na základě licence [4].

3.2.7. Strategie

Strategie je důležitou součástí managementu. Používá se v souvislosti s podnikovou organizací a podnikovým systémem a zahrnuje strategické plány, skupinové diagnostické techniky, analytické pojetí apod. [2].

Strategii může využít každá společnost ať už je to organizace podniková, či nepodniková. Každá společnost musí řešit svou konkurenci, výkonnost, změny ve vnějším okolí a na tuto situaci reagovat [2].

Aby byla organizace lepší než její konkurenti, pak musí provést strategickou volbu. K tomu potřebuje znát obor, ve kterém chce podnikat, být ve správný čas na správném trhu, znát svou konkurenci a odlišit se od ní a určit své dodavatele, odběratele a zákazníky. Existuje také strategie vítězství, kdy jsou podniky jak svými konkurenty, tak i dokážou spolupracovat [2].

Cíle strategie

Každý systém je vytvořen za účelem nějakého cíle. Proto se klade důraz na strategii a budoucí podnikání tak, aby požadované cíle byly pravidelně dosahovány a podnik tak úspěšně fungoval. Strategie určují cíle podniku a mohou být typu [2]:

- strategie přežití,
- strategie koexistence
- ofensivní strategie

Existují následující úrovně cílů [2]:

Strategické cíle – charakterizují a formulují stav, který má být dosažen. Zabývají se [2]:

- postavením na trhu
- produktivitou, finančními zdroji
- rentabilitou
- inovačními postupy
- manažerskou úrovní a úrovní dělníků
- odpovědností vůči zákazníkům a společnosti

Taktické cíle – definují výstupy, splňující hlavní organizační články a funkční úrovně tak, aby byly splněny strategické cíle společnosti [2].

Operativní cíle – specifické úkoly, které jsou vykonávány jednotlivými pracovními skupinami, odděleními a jednotlivci [2].

Z cílů dále pak vychází struktura rozhodovacích procesů. Typy rozhodování jsou [2]:

Strategické rozhodování – z hlediska systému se vyznačuje dlouhodobým a úplným přístupem a vychází ze strategických cílů [2].

Taktické rozhodování – definuje prostředky, které jsou potřebné pro dosažení strategických cílů pro vymezení problému [2].

Operativní rozhodování – vytváří úkoly pro provoz a vychází z daných podmínek [2].

Cíle se dá rozdělit z pohledu kvantity a kvality [2]:

Kvantitativní cíle – tzv. měřitelné. Monetární (udržení kapitálu, navýšení zisku a obrátu) a fyzické (počty pracovníků, velikost produkce) [2].

Kvalitativní cíle – ekonomické (dlouhodobé zajištění podniku, průzkum trhu, ovládnutí trhu) a mimoekonomické, které nemusí vést k ekonomickému zlepšení podniku (politické cíle, sociální) [2].

Cíle musí být stanoveny tak, aby bylo možné kontrolovat jejich dosažení. K tomu je třeba znát obsah těchto cílů a jejich velikost. Dále je potřebné si stanovit časový horizont, ve kterém musí být cíl dosažen. Z důvodu nestabilního prostředí je nutno tyto cíle přizpůsobovat a měnit [2].

Strategie rozhodovacího procesu

Letecký dopravce si musí stanovit strategii rozvoje sítě linek, letadlového parku, úrovně služeb a zařazení do alianční spolupráce. Je důležité si tyto strategie stanovit dříve než začne podnikat právě proto, aby jeho pozdější fungování bylo úspěšné.

Privatizace leteckých společností změnil společnosti na komerční podniky, které mají za cíl dosažení co nejvyššího zisku. To má za následek i změnu strategií rozhodovacích procesů. Letecké společnosti se musely přizpůsobit deregulaci trhu a nárůstu konkurence a již nespolehat na dotace státu, jak tomu bylo v době před deregulací [2].

Strategie při tvorbě leteckých linek

Tvorba sítě leteckých linek vychází z nalezení nejvhodnějších destinací a následně jejich zapojení do sítě linek a to samozřejmě za účelem zvýšení výnosů letecké společnosti. Při volbě destinace je nutné znát potenciál poptávky a schopnost nabídnout odpovídající počet spojení. Určení, do které destinace bude letecká společnost létat, se rozhoduje podle

výsledků rozboru obchodních a provozních faktorů. Jinými slovy hledá se rovnováha mezi obchodními cíli a provozními možnostmi společnosti [2].

Mezi obchodní faktory patří [2]:

- poptávka
- spojení a počet frekvencí letů
- konkurence
- pravidelnost provozu
- propagace a podpora prodeje
- dosahování požadované výnosnosti

Mezi provozní faktory patří [2]:

- proveditelnost (způsobilost létat podle letového řádu)
- využitelnost letadlového parku
- dostupnost posádek
- náklady
- spolehlivost v provozu

Základ pro rozhodování zavedení nové destinace je počet cestujících, kteří by tento let využívali. Tento tok cestujících má následující parametry [2]:

- počet obyvatel v koncových bodech
- transferové cestující v koncových bodech
- vzdálenost
- ekonomický faktor

- turistická atraktivnost
- dostupná dopravní struktura
- kulturně sociální možnosti

Strategie uspořádání

Významným hlediskem konkurence leteckých společností je **prostorová strategie**.

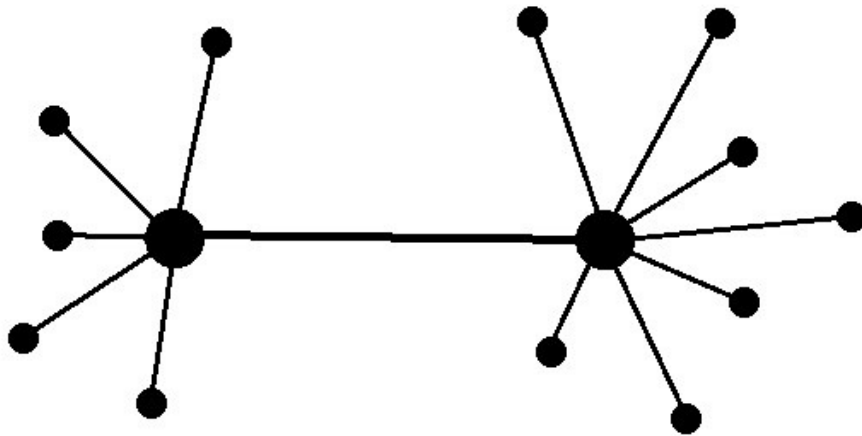
1. Hub and spoke

Klasické společnosti po deregulaci odvětví přešly na systém uzlových letišť. Ty fungují tak, že cestující jsou svezeni menšími letadly z různých směrů na toto uzlové letiště, kde přestoupí na letadlo vyšší kapacity určeno pro dálkové lety, nebo přestoupí na let do jiné destinace v rámci kontinentu. Toto uspořádání se nazývá „**Hub and spoke**“. Výhodou je, že cestující cestou do uzlového letiště (tedy „habu“) získá spojení do velkého množství dalších destinací než z místa, odkud do „habu“ přiletěl. Jako příklad „habu“ v Evropě si můžeme uvést například londýnské letiště Heathrow (British Airways), pařížské letiště Charlese de Gaulla (Air France), letiště Frankfurt nad Mohanem (Lufthansa), amsterdamský Schiphol (KLM) a Madrid Barajas (Iberia group) [7].

Hub and spoke trojího typu:

a) Hub and Spoke Network [7]:

- systém propojení destinací
- vznik v roce 2001 v USA
- letiště, používané jako přestupní bod
- vhodné pro klasické dopravce – možnost poskytnutí více toků cestujících mezi více destinacemi pomocí menšího počtu letadel a přímých linek, kumulace cestujících v uzlových bodech



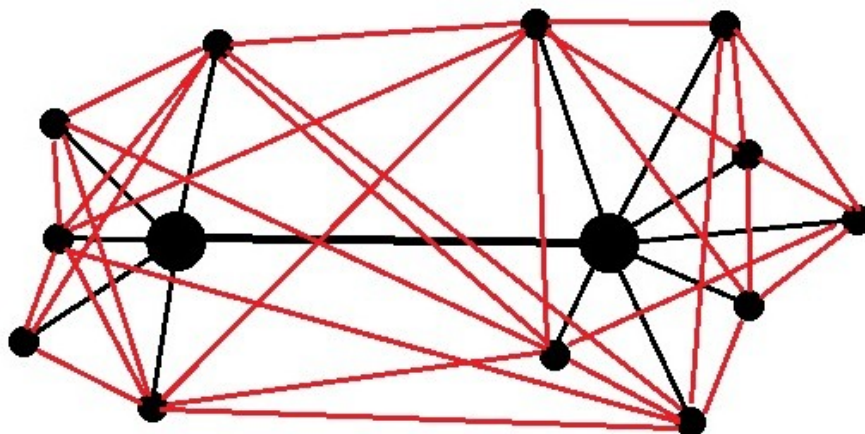
Obr.1.: Hub and spoke [7]

b) Secondary (druhotný) HUB [7]:

- vhodný pro velká uzlová letiště
- možnost přímých linek
- propojení primárních a sekundárních letišť pomáhá ke sdílení kapacity letů přes třetí země

c) Globální HUB [7]:

- velká centra a velkoměsta, která zajišťují propojování tratí
- koncentrace osobní i nákladní letecké dopravy
- 77 % cestujících na dlouhých tratích využívají tyto letiště



Obr.2.: Globální Hub and spoke [7]

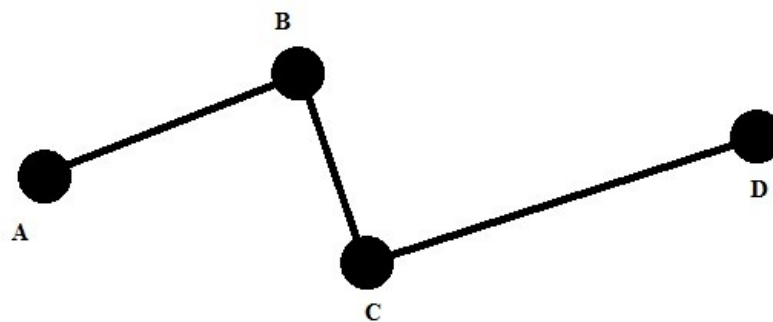
2. Point-to-point

Dalším typem strategie je „Point-to-point“. Takto kdysi fungovaly klasické aerolinie, které se snažily pokrýt spojení z každého hlavního města do jiných významných sídel. Po deregulaci však tuto strategii klasické letecké společnosti opustily. Aby však ale nemusel cestující na krátké vzdálenosti přestupovat, jen za účelem získání levnější letenky, pokryly tyto krátké a přímé spojení nízkonákladové společnosti. Ty však na základě snižování svých nákladů využívají spíše vedlejších letišť [7].

Point-to-point dvojího typu:

a) Liniová síť – z bodu do bodu [7]:

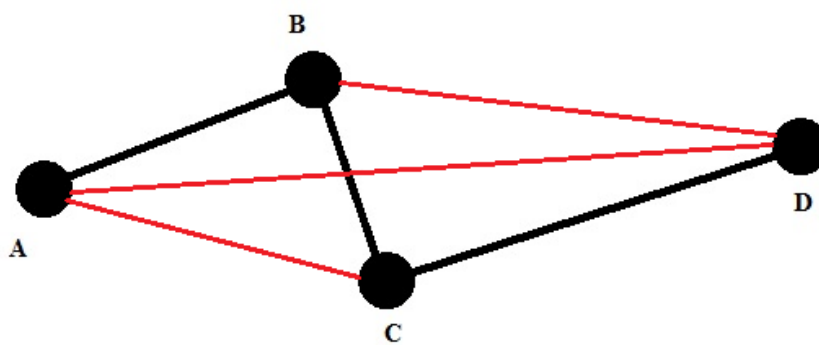
- doprava je rozdělena mezi jednotlivá letiště, je zde možnost spojení několika letišť jednou linkou
- vhodné pro nízkonákladové společnosti
- nízké ceny, vysoký počet cestujících
- zvýšení využití letadel



Obr.3.: Point-to-point [7]

b) Rozšířená liniová síť [7]:

- části liniového systému mohou být přetíženy
- tento problém vyřeší otevření nových linek mezi místy s velkou intenzitou dopravy



Obr.4.: Rozšířená liniová síť [7]

3.3. Organizace

3.3.1. ŘLP ČR

Řízení letového provozu České republiky, s. p. zajišťuje provoz ve vzdušném prostoru nad územím České republiky. Jejím hlavním úkolem je poskytování letových provozních služeb a zajistit bezpečnost letového provozu. Tyto provozní služby se poskytují proto, aby se zabránilo vzájemným srážkám letadel, nebo srážkám mezi letadlem a překážkou na provozní ploše a pro udržení rychlého a spořádaného toku letového provozu [4].

Řízení letového provozu ČR, s. p. pracuje v souladu s právními předpisy a mezinárodními standardy civilního letectví. Poskytuje veřejné letové provozní služby uživatelům vzdušného prostoru České republiky a to na letištích Praha – Ruzyně, Brno – Tuřany, Ostrava – Mošnov a Karlovy Vary [4].

Jedná se o tři základní typy služeb [4]:

1. Služba řízení letového provozu.

Ta se dále dělí na:

- a. letištní službu
- b. přibližovací službu řízení
- c. oblastní službu řízení

2. Letová informační služba

3. Pohotovostní služba

3.3.2. ČSL

Česká správa letišť, a. s. má ve své kompetenci správu několika mezinárodních letišť na území České republiky [4].

3.3.3. ICAO

Základní mezivládní organizace pro civilní letectví (z anglického International Civil Aviation Organization). Vznik v roce 1944 Chicagskou úmluvou, kterou podepsalo 52 států. Od roku 1947 je součástí OSN. ICAO je nejpočetnější organizací v civilním letectví, jejichž standardy přebírají mnohé členské státy. Cílem je především vypracovat a zdokonalit standardy a doporučení, které se dále aplikují v praxi. Toto napomáhá k vytvoření jednotných pravidel, která zvyšují bezpečnost a pravidelnost mezinárodních letů. Spolupracuje s vládními i nevládními organizacemi jako je OSN a IATA [7].

Orgány ICAO [7]:

- **Shromáždění** – je nejvyšším orgánem, členem jsou všechny členské státy a sházejí se co 3 roky.
- **Výkonný orgán** – je rada 33 volených zástupců členských států, které jsou podřízeny speciální výbory a komise.

Základní listinou je Úmluva o mezinárodním civilním letectví [7].

Se vznikem ICAO se váže i 18 příloh, tzv. Annexů, které slouží ke standardizaci v mezinárodní civilní letecké dopravě. Annexy schvaluje rada a členské státy. Po schválení v ICAO jsou pro členské státy doporučením, které je dále přebíráno jednotlivými státy jako zákonná norma, tzv. letecký zákon. V České republice tyto Annexy tvoří letecké předpisy L1 až L18 [7].



Obr.5.: Logo ICAO [28]

3.3.4. ECAC

Evropská konference civilního letectví (z anglického European Civil Aviation Conference) je mezivládní organizace, která sdružuje státy na geografickém území Evropy. Spolupracuje s ICAO a EUROCONTROLem. Jeho úkolem je zabýváním se nad zavedením systému jednorázových kontrol uvnitř členských států, zajištění efektivnosti prohlídek zavazadel, oddělení cestujících v Evropské unii a mimo ni. Tvoří tzv. AVSEC bezpečnostní program, což je provádění bezpečnostní kontroly uvnitř členských států. Česká republika je členem ECAC od 1.1.1993 [7].



Obr.6.: Logo ECAC [29]

3.3.5. EUROCONTROL

Evropská organizace pro bezpečnost leteckého provozu (z anglického European Organisation for the Safety of Air Navigation) je evropská mezinárodní organizace, která má za svůj cíl rozvoj systémů a postupů pro plynulé řízení letového provozu a pro umožnění dalšího rozvoje letecké dopravy při udržení co nejvyšší úrovně bezpečnosti a co nejnižších nákladů. Koordinuje činnosti jednotlivých národních organizací řízení letového provozu a organizuje výcvik řídících. Také pomáhá s plánováním mezinárodních letů a vyvíjí nové postupy a technologie [18].

V současné době je k EUROCONTROLu připojeno 34 členských států a Česká republika se stala členem 1.1.1996 [18].



Obr.7.: Logo EUROCONTROL [30]

3.3.6. IATA

Mezinárodní asociace leteckých dopravců (z anglického International Air Transport Association) je nevládní mezinárodní organizace sdružující letecké dopravce. Sídlo má v Montrealu v Kanadě. Prostřednictvím této organizace mají mezi sebou letečtí dopravci sjednanou výjimku, aby mohli konzultovat ceny. V současnosti je počet členů IATA okolo 240 společností ze 140 zemí z celého světa. Tento počet zajišťuje okolo 94% pravidelné mezinárodní letecké přepravy [19].

Vznik organizace IATA byl v Havaně na Kubě v roce 1945. Zakladateli bylo 57 společností z 31 států a jedním z těchto zakládajících členů byly také ČSA [19].

IATA přiděluje kódy – třípísmenné letištní kódy a dvoupísmenné kódy přepravců a tyto kódy se pak dále používají po celém světě. Dále také stanovuje podmínky pro přepravu nebezpečného nákladu a vydává příručku (Dangerous Goods Regulations), která se používá pro přepravu tohoto nebezpečného nákladu [19].



Obr.8.: Logo IATA [19]

3.4. Aliance Leteckých dopravců


Aliance znamená seskupení leteckých dopravců. Ty se začaly vytvářet v devadesátých letech pro dosažení maximální efektivity využití stávajících kapacit letadel a tím i minimalizovat náklady na přepravu. Dále kvůli snaze o dosažení optimálního a přitom lukrativního rozdělení přepravního trhu za pomoci koordinace směřování linek. Leteckým společnostem tato integrace nabízí způsob jejich konsolidace bez nutnosti přímé fúze jejich jednotlivých společností. Postupná státní deregulace může působit proti dalšímu rozšiřování existujících globálních aliancí, nebo i proti jim samotným [4].

Základem aliance je vždy jedna evropská a americká letecká společnost, která má silné postavení na těchto dvou leteckých trzích a také bývá členem několik asijských aerolinií. Alliance se tím pak snaží pokrýt hlavní významné oblasti letecké dopravy po celém světě. Na leteckém trhu máme tři hlavní aliance Sky Team, Star Alliance a One World, které pokrývají dvě třetiny celého světového trhu letecké dopravy. Spolupráce v aliancích umožňuje tzv. sdílené kódování (z anglického code-sharing). To je možnost provozovat jeden let více aliančními společnostmi pod jedním společným kódem. Letenky díky sdíleného kódování bývají levnější než při přímém letu, a to proto, že je využito větší množství kapacity letadel a tím se zvyšuje efektivita. Zisk se pak rozděluje mezi jednotlivé společnosti aliance [2].

V současnosti existují tyto aliance:

3.4.1. Star Alliance


Star Alliance je v dnešní době největší aliance leteckých společností a také nejstarší aliance založena na principu spolupráce mezi leteckými společnostmi, která vznikla v roce 1997. Členové, kteří založili tuto alianci byly Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines System, Thai Airways a United Airlines. Sídlo této aliance je v Německu ve Frankfurtu nad Mohanem [3] [20].

<div> <div>STAR ALLIANCE</div> <div>THE WAY THE EARTH CONNECTS</div>  </div>	
Datum založení	14.5.1997
Počet členů	28
Počet destinací	1 328
Počet cestujících (v mil.)	727,42
Flotila	4 701
Sídlo	Frankfurt nad Mohanem

Tab.2.: Souhrn informací Star Alliance [20]

3.4.2. Sky Team


Sky Team je globální aliance leteckých společností. Vznikla v roce 2000 čtyřmi zakladatelskými společnostmi Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines a Korean Air. Je druhou největší leteckou aliancí hned po Star Alliance [3] [21].

	
Datum založení	22.6.2000
Počet členů	20
Počet destinací	898
Počet cestujících (v mil.)	384,7
Flotila	3 124
Sídlo	Amsterdam – Schiphol

Tab.3.: Souhrn informací Sky Team [21]

3.4.3. Oneworld

Oneworld patří ke třem největším světovým aliancím leteckých společností. Byla založena v roce 1999 v New Yorku zakládajícími členy American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific a Qantas [22].

	
Datum založení	1.2.1999
Počet členů	15
Počet destinací	870
Počet cestujících (v mil.)	335
Flotila	2 400
Sídlo	Kanada, Vancouver

Tab.4.: Souhrn informací Oneworld [22]

Kromě aliančních seskupení jsou letecké společnosti navzájem propojeny mnoha dalšími dohodami o partnerství [4].

4. Analýza jednotlivých leteckých dopravců

Charakteristika úspěšné letecké společnosti

Trendy v letecké dopravě se s časem mění. Národní dopravci opouštějí zaběhnuté síťové modely a zkoušení nové obchodní aktivity v netradičních oblastech. K těmto změnám je nutí jak silní konkurenti, tak i nutnost snižovat náklady a především změna v chování a požadavcích zákazníků [2].

Úspěšná letecká společnost musí být schopná pružně reagovat a v aktuálním čase poskytnout zákazníkovi vše co vyžaduje. Nutné tedy je, aby společnost sledovala aktuální požadavky zákazníků a sbírala zpětné vazby k dopravci. Na základě toho pak vyjde výsledná služba ze získaných informací, která se neustále flexibilně inovuje. Tato flexibilita je ovšem velice finančně náročná, ve finále však přinese lepší službu a tím i zisk společnosti. Zákazník především potřebuje stručnou a jasnou odpověď a to okamžitě. Úkolem dopravce je tedy zajistit jednoduchou, rychlou, přesnou a dostupnou službu pro zákazníka [2].

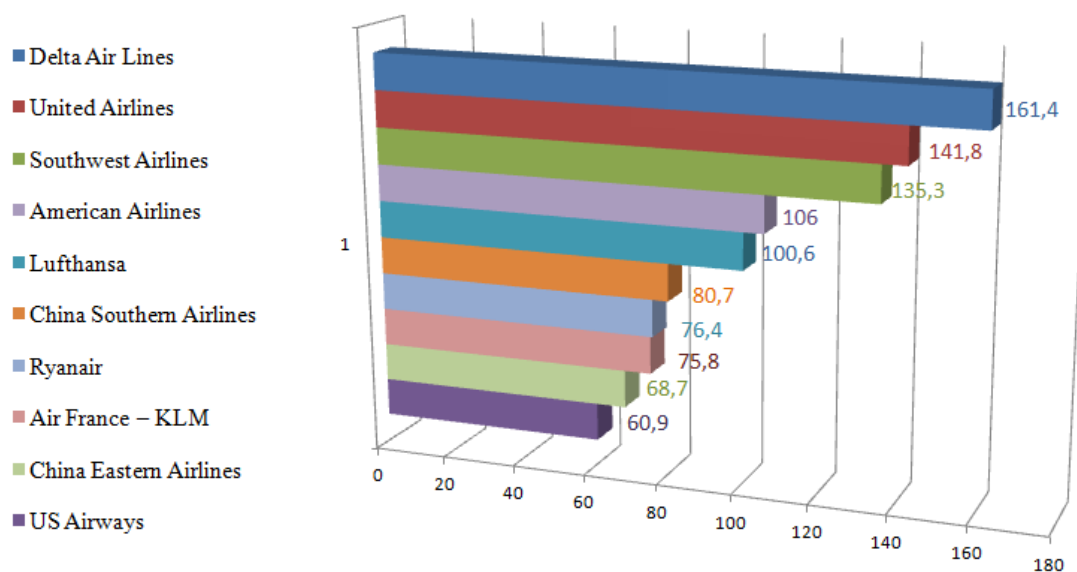
Úspěšný dopravce se zaměřuje na jednu konkrétní oblast, ve které se dokáže neustále zlepšovat, a v níž je nejlepší. Vytvoří si znalostní síť, která se dá rozdělit na znalosti, které má společnost nasbírané během své činnosti a na znalosti, které získá z vnějšího prostředí. V případě, že dopravce umí tyto informace zužítkovat pak dojde k úspěchu. Propojené vztahy mezi partnery, dodavateli a zákazníky je dalším významným krokem k posílení konkurenčních výhod dopravce a podporuje rozhodnutí zákazníka [2].

Současný trh letecké dopravy je ovlivňován největšími společnostmi světa, které mají vliv na menší letecké společnosti [2].

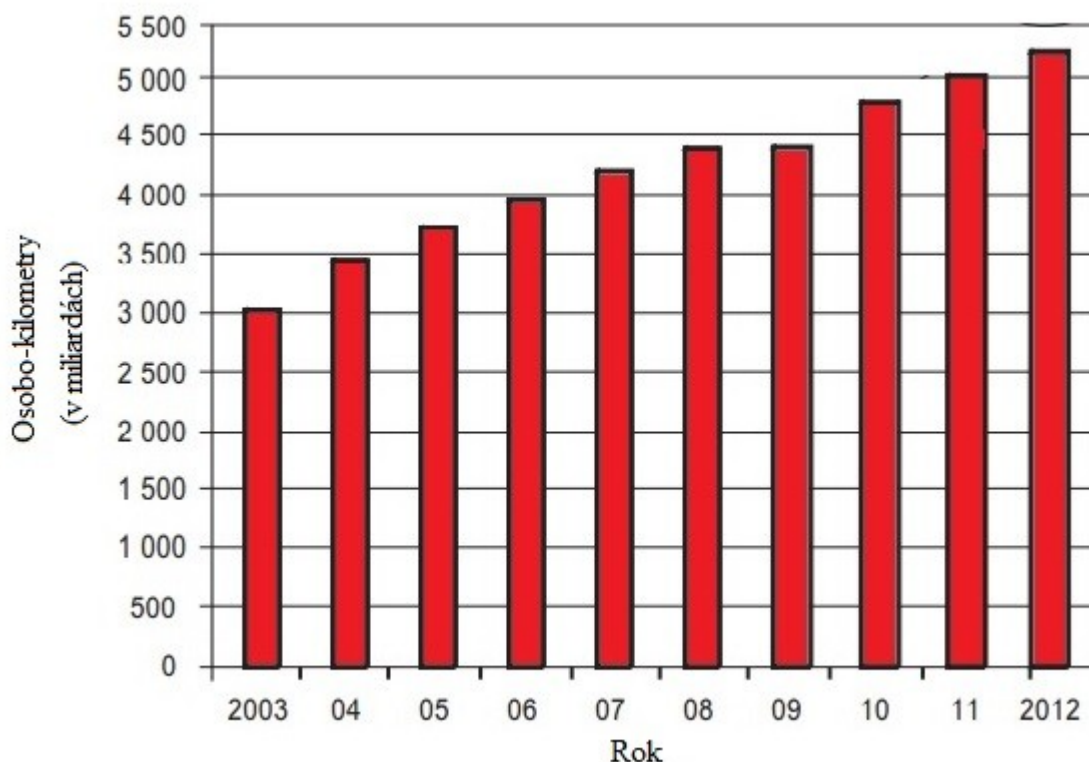
4.1. Největší letecké společnosti světa

- American Airlines Group
- Delta Air Lines
- United Airlines
- Southwest Airlines
- Lufthansa
- China Southern Airlines
- Ryanair
- Air France – KLM
- China Eastern Airlines [23]

Hodnoty v následujícím obrázku představují největší letecké společnosti z hlediska počtu přepravených cestujících. Tyto informace pocházejí z roku 2011, kdy ještě neexistovala American Airlines Group, která vznikla sloučením společnosti American Airlines a US Airways. Kdyby tomu tak bylo už v roce 2011, tak i tehdy by přeskočila všechny zbývající společnosti a stala by se, jako je i nyní, největší leteckou společností světa [23].



Graf 6.: Přehled největších aerolinií světa podle počtu přepravených cestujících v roce 2011 v milionech [23]



Graf 7.: Objem přepravy letecké civilní dopravy [42]

Z roku 2011 na rok 2012 došlo k růstu objemu přepravy letecké civilní dopravy o 4,9 % [42].

American Airlines Group

V současnosti je tato společnost největší leteckou společností světa podle počtu přepravených cestujících. Vznikla 9.12.2013 sloučením americké letecké společnosti American Airlines a US Airways [24].

Za minulý rok tyto dvě letecké společnosti přepravily dohromady 190 milionů cestujících [24].

Vstup American Airlines Group na trh se považuje za vyvrcholení jakési vlny slučování leteckých společností. Ta má za následek vznik čtyř společností, které ovládají přes 80% amerického trhu letecké dopravy [24].



Obr.9.: Letoun v barvách American Airlines Group [31]

Delta Airlines

Delta Airlines vznikla v roce 1925 v Georgii. V současnosti má své sídlo stále v Atlantě ve Státě Georgia. Delta Airlines uskutečňuje vnitrostátní i mezistátní dopravu po celém světě. Denně tato aerolinie provede přes 5 000 letů a zaměstnává přes 75 000 zaměstnanců. Delta Airlines létá na nejrušnějším letišti světa a zároveň i nejstarším letišti v USA v Hartsfield-Jackson v Atlantě, kde ročně odbaví 88 milionů cestujících a pyšní se světovým rekordem v počtu odletů a přiletů [25].



Obr.10.: Letoun společnosti Delta Airlines [25]

Delta Airlines má svou flotilu o velikosti 700 letadel typu Boeing a Airbus. Průměrný věk letadel je 14,8 let. Tyto letadla létají hlavně po Americe, ovšem celkový počet jejich destinací po celém světě je 338. Ročně aerolinka přepraví 163 milionů

cestujících a proto se do nedávna mohla pyšnit statusem největší aerolinka světa. O tento status ji však připravila American Airlines Group, která vznikla sloučením dvou aerolinií American Airlines a US Airlines [25].

United Airlines

United Airlines a United Express provozuje v průměru 5 341 letů denně napříč šesti kontinenty na více než 360 letištích. Zaměstnává 85 000 zaměstnanců v každém státě USA a v zemích po celém světě .V roce 2012 United a United Express přepravily více cestujících než jakékoli jiné letecké společnosti na světě [7].

United investuje do modernizace kabinových prostor letounů a tím nabízí cestujícím více místa na palubě letadla a více zajišťuje vyšší komfort. V roce 2013 United jako první mezinárodní dopravce v USA přivedl na trh možnost satelitního Wi-Fi připojení na dálkových zámořských linkách. Letecká společnost také nabízí DirecTV ve svých 200 letounech, která poskytuje zákazníkům živý televizní přístup [7].

United airlines vkládá investice také do své flotily. Modernizuje flotilu tím, že dodává nové letadla Boeing. Společnost rozšířila svou celosvětovou síť linek v roce 2012 a zahájila devět nových mezinárodních a 18 domácích linek [7].

Společnosti United airlines byla v roce 2012 udělena cena „Velká nejlepší letecká společnost na North American Travel“, kde čtenáři časopisu Global Traveler hlasovali v programu OSN – nejlepší věrnostní program, po dobu devíti po sobě jdoucích let [26].



Obr. 11.: Letoun společnosti United Airlines [32]

Lufthansa

Lufthansa je německá letecká společnost se sídlem v Kolíně nad Rýnem. Je to největší letecká společnost v Německu a jedna z největších korporací v letecké dopravě na světě. Jen během roku 2011 přepravila více než 100 miliónů cestujících. Létá přes 200 destinací v Evropě, Asii, Africe a Americe a její hlavní základny jsou ve Frankfurtu, Mnichově a Düsseldorfu. Lufthansa je členem Star Alliance [43].

Charakteristické rysy

Zaměřuje se na jednotný standard služeb s prioritním zaměřením na spolehlivost a pravidelnost provozu – zákazníci vědí, co mohou očekávat. Má kapitálový podíl v organizacích, které zajišťují odbavení letadel na letištích. Úzce spolupracuje se složkami řízení letového provozu a provozovateli letišť. Společnost má silný vliv na vládu a poslance z hlediska odbourávání aeropolitických bariér při vstupu na nové trhy. Snaží se o maximální zahušťování prostoru a pokrývání oblastí prostřednictvím regionálních specialistů => eliminace konkurence na všech klíčových trzích. Dokáže zajistit dostatek cestujících pro své dálkové linky [2].



Obr.12.: Letoun společnosti Lufthansa [33]

Ryanair

Ryanair je první aerolinka v Evropě, která se stala nejlevnější nízkonákladovou leteckou společností. Vznikla v 80. letech irskými akcionáři. Vedoucí postavení na trhu letecké dopravy si Ryanair vybudoval na britských ostrovech a postupem času se rozrostl po celé Evropě, kde si vymanil významné místo. Může se pyšnit několika desítkami základen po celé, hlavně tedy západní Evropě [36].

Tato společnost se prosadila především svým nekompromisním přístupem k nákladům, díky kterému dokázala uvést v chod dokonalý model nízkonákladového létání. Tomu pomohlo využívání i internetu. Ryanair vytvořil systém, díky němuž se cestující odbaví sám před odletem (například nákup letenek, tisk palubních vstupenek, vyřizování reklamací atd.) [36].



Obr.13.: Letouny společnosti Ryanair [34]

Charakteristické rysy:

Smlouvy má jen s letišti, které jsou schopna zajisti rychlé odbavení letadel a cestujících s nízkými letištními poplatky a spoluúčastí na společné propagaci. Obsluha flotily letounů s vysokou kapacitou a vlastními schody jsou v jednotné konfiguraci a bez možnosti výběru sedadla, doplňkové služby (catering) jsou zpoplatněny. Není umožněna přeprava leteckého nákladu a pošty, přeprava příručních zavazadel, která je mimo stanovený limit je zpoplatněna. Ryanair používá neustálou reklamu. Má velmi silnou

marketingovou podporu zajišťovanou letišti, kraji a regiony, je založená na oboustranné spokojenosti z přílivu turistů a obchodníků do méně rozvinutých částí EU. Distribuce se provádí prostřednictvím přímého marketingu přes webové stránky. Při plánování linek je patrná snaha o maximální pokrytí destinací a maximální využití letounů [2].

Tato společnost balancuje mezi jednotkovým výnosem na cestujícího a vysokým celkovým počtem přepravených cestujících. Nízký výnos na cestujícího je kompenzován právě kvantitou [2].

ČSA Czech Airlines

České aerolinie jsou naším vlajkovým dopravcem, který od počátku 90. let obměňuje letadlovou flotilu. Celkový počet letounů ČSA je více jak čtyřicet [4].

Modernizací si prošla i letecká technika – vybavení a přestavba letišť, pozemní navigační systémy atd [4].

ČSA poskytuje služby: leteckou nákladní přepravu, charterovou přepravu, pravidelnou leteckou osobní přepravu a také dokládkový systém přepravy nákladů (to znamená, že zásilky jsou dodávány do osobních letounů nasazených na pravidelných, v letovém řádu uvedených, spojích, které podléhají konkrétním letadlovým a letovým podmínkám. Co se týče vnitrostátní nákladní letecké přepravy, tak v České republice funguje takto pouze přeprava pošty [4].



Obr.14.: Letoun společnosti ČSA [35]

České aerolinie provozují spojení z hlavního města Prahy do všech významných HUB v Evropě, kde dále navazují lety na dálkové linky do nejvýznamnějších míst na celém světě [2].

Z toho plyne, že cílová skupina ČSA jsou transferoví cestující na krátkých a středních linkách [2].

Charakteristické rysy:

Patří mezi nejstarší letecké společnosti v Evropě a i v současnosti jsou ČSA oceňovány za kvalitu služeb. Jejich flotilu tvoří moderní letadla, určená pro lety na kratší a střední tratě. Chlubí se rozsáhlou celosvětovou sítí přestupních míst. U linek s přestupem cestující projde pouze jedním odbavením do všech destinací (u smluvních leteckých společností) [2].

4.2. Finanční analýza



Aby bylo možné si ukázat kromě obecného ideálního modelu i konkrétnější model, je potřeba znát finanční analýzu a porovnat ji s další finanční analýzou a na základě těchto údajů sestavit ideální model.

Pro toto porovnání použijeme naši vlajkovou aerolinii, leteckou společnost ČSA se silnou společností na evropském trhu, nízkonákladovou aerolinií Ryanair.

Letecké společnosti v posledních letech nezveřejňují své výroční zprávy, tak jak tomu bylo v minulosti, anebo neposkytují veškeré informace. Proto jsou použité právě tyto dvě společnosti a hodnoty v tabulce finanční analýzy jsou z let 2009 a 2010, kdy je ještě možno na základě výročních zpráv obou společností dojít k potřebným informacím.

Po sestavení finanční analýzy se hodnoty z tabulky použijí pro výpočet daných ukazatelů.

Porovnání finanční analýzy

				
	2009	2010	2009	2010
Počet zaměstnanců	6 369	7 032	4 172	3 700
Počet cestujících	58 600 000	66 500 000	756 147	5 061 756
Aktiva	6 387 900 000 €	7 563 400 000 €	7 948 571 000 Kč	6 632 836 000 Kč
Oběžná aktiva	2 543 100 000 €	3 063 400 000 €	3 222 144 000 Kč	2 884 811 000 Kč
Dlouhodobý majetek	3 844 800 000 €	4 500 000 000 €	3 929 839 000 Kč	2 912 900 000 Kč
Zásoby	2 100 000 €	2 500 000 €	379 334 000 Kč	16 002 000 Kč
Pasiva	6 387 900 000 €	7 563 400 000 €	7 948 571 000 Kč	6 632 836 000 Kč
Krátkodobé závazky	1 379 200 000 €	1 549 600 000 €	6 267 745 000 Kč	2 696 362 000 Kč
Cizí zdroje	3 962 801 000 €	4 283 400 000 €	8 655 885 000 Kč	4 596 241 000 Kč
Dlouhodobé závazky	2 583 610 000 €	3 165 200 000 €	59 443 000 Kč	55 468 000 Kč
Vlastní kapitál	2 425 100 000 €	2 848 600 000 €	-2 352 045 000 Kč	376 367 000 Kč
Tržby	2 942 000 000 €	2 988 100 000 €	19 789 620 000 Kč	16 547 753 000 Kč
Zisk	- 169 200 000 €	305 300 000 €	-3 681 405 000 Kč	73 368 000 Kč
Vlastní náklady	309 296 000 €	335 000 000 €	4 877 486 000 Kč	3 013 970 000 Kč

Tab. 6.: Porovnání finanční analýzy společnosti ČSA a Ryanair [36][37]

Horizontální analýza

Pomocí horizontální analýzy máme možnost zjistit pohyb položek v procentech během několika minulých let.

U společnosti ČSA pomocí této analýzy zjistíme, že aktiva společnosti klesly o 16,5 %, dlouhodobý majetek klesl o 25,8 % a zásoby klesly dokonce až o 95,8 %. Zisky společnosti však v 2010 stouply oproti roku minulému o 102 %.

Letecké společnosti Ryanair vzrostly aktiva o 18,4 %, dlouhodobý majetek oproti roku 2009 vzrostl o 17 %, podobně zásoby o 19 % a dlouhodobé závazky vzrostly o 22,5 %. Zisk narostl dokonce až o 218 %.

Z obou příkladů těchto leteckých společností lze vidět, že krize v roce 2009 měla obrovský vliv na fungování aerolinií. Z markantního nárůstu zisku v roce 2010 oproti roku 2009 můžeme pozorovat, že tato krize nemá přetrvávající stav a pro letecké společnosti nastává pozitivní situace na trhu.

Bilanční pravidlo

Pro splnění pravidla vyrovnaní rizika musí platit, že vlastní kapitál je vyšší než cizí zdroje, nebo musí dojít alespoň k vyrovnaní hodnot vlastního kapitálu a cizích zdrojů. U Českých aerolinií toto pravidlo splněno není. Jak můžeme z tabulky vyčíst, cizí zdroje převyšují nad vlastním kapitálem společnosti. Stejně je to i u nízkonákladové společnosti Ryanair, kde vlastní kapitál je nižší než cizí zdroje.

Pari pravidlo říká, že hodnota dlouhodobého majetku musí být vyšší než hodnota vlastních nákladů. Z tabulky můžeme vyčíst, že toto pravidlo společnost Ryanair splňuje, kdežto ČSA nikoli.

Ukazatele likvidity

Jsou dva druhy ukazatelů likvidity: běžná likvidita a pohotová likvidita.

1. **Běžnou likviditou** spočítáme, jaká část krátkodobých závazků je pokryta finančním majetkem a pohledávkami, když nedojde k prodeji zásob – kolikrát je

společnost schopná splatit své závazky, kdyby zpeněžila všechny své oběžné aktiva. Optimální hodnoty se pohybují v rozmezí 1,6 – 2,5 [38].

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita u společnosti ČSA v roce 2009 vyšla 0,514 a v roce 2010 vyšla 1,069. To znamená, že České aerolinie měly v roce 2009 velký problém se splácením svých závazků. V roce 2010 tomu bylo stejně, ovšem s tím rozdílem, že už tento problém nebyl tak markantní jak v roce 2009.

Společnosti Ryanair vyšla běžná likvidita za rok 2009 1,843 a za rok 2010 vyšla 1,976. Zde vidíme, že se pohybuje v optimálním rozmezí hodnot. To znamená, že je společnost schopná splácet své závazky.

2. **Pohotová likvidita** je v podstatě stejná jak běžná likvidita s tím rozdílem, že zde vyloučíme zásoby, které jsou nejhůře zpeněžitelnou částí aktiv – vyjadřuje, jaká část krátkodobých závazků je pokryta finančním majetkem. Optimální hodnoty se pohybují v rozmezí 1 – 1,5 [38].

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita u Českých aerolinií za rok 2009 je 0,453 a za rok 2010 je 1,063. Vidíme, že hodnoty jsou téměř stejné jak u běžné likvidity. Znamená to, že za rok 2009 nebyla schopna letecká společnost splácet své závazky, ovšem v roce 2010 se již dostala do optimálního rozmezí hodnot a to znamená, že by se měla přehoupnout do stavu, kdy je schopná své závazky plnit.

Ryanair má pohotovou likviditu za rok 2009 1,842 a za rok 2010 je 1,975. Tyto hodnoty jsou také téměř stejné jak u běžné likvidity. U pohotové likvidity však tyto hodnoty až přesahují optimální rozmezí hodnot, což znamená, že společnost nemá žádné problémy se splácením svých závazků.

Ukazatele aktivity

1. Díky **obratu aktiv** se dozvíme, kolik tržeb v korunách připadá na jednu korunu aktiv.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

ČSA v roce 2009 dosáhlo hodnoty 2,489 a v roce 2010 2,494. Ryanair měl hodnoty v roce 2009 0,46 a v roce 2010 to bylo 0,395.

2. **Obrat zásob** nám definuje kolikrát za rok se obmění zásoby, neboli kolikrát za rok se zásoby přemění na tržby.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

U ČSA byly tyto hodnoty v roce 2009 52,169 a v roce 2010 byly 1 034,105. U Ryanair v roce 2009 to bylo 1 400,952 a v roce 2010 1 195,24.

3. **Doba obratu zásob** ukazuje dobu ve dnech, za kterou se zásoby obrátí. Úzce souvisí s ukazatelem obratu zásob.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$$

České aerolinie měly v roce 2009 tuto hodnotu 6,996 a v roce 2010 0,352. Hodnoty v roce 2009 u společnosti Ryanair byly 0,26 a v roce 2010 0,305. Znamená to, že přes dosahování vysokých tržeb je nízká tržba zásob.

Ukazatel výnosnosti

Ukazatel výnosnosti nám říká, jaká část zisku byla vybrána z investovaného kapitálu (z celkových aktiv).

1. **ROA** (výnosnost aktiv) charakterizuje schopnost podniku využívat vložená aktiva (vlastní nebo cizí kapitál) co nejefektivněji [39].

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

kde:

EBIT ... zisk před odečtením úroků a daní

Výsledek ROA v roce 2009 u společnosti ČSA je -0,463 a v roce 2010 je 0,011. U společnosti Ryanair je to v roce 2009 -0,026 a v roce 2010 je to 0,04. Záporná hodnota vyšla z důvodu ztráty v roce 2009 během krize.

2. **ROE** (výnosnost vlastního kapitálu) charakterizuje schopnost podniku co nejefektivněji zhodnocovat kapitál [39].

$$ROE = \frac{EBIT}{vlastní\ kapitál}$$

kde:

EBIT ... zisk před odečtením úroků a daní

ČSA v roce 2009 vyšla hodnota -1,565, v roce 2010 0,194 a Ryanair má hodnotu v roce 2009 -0,069 a v roce 2010 0,107. Záporné hodnoty vyšly opět z důvodu ztráty v roce 2009 během krize.

3. **ROS** (výnosnost tržeb) charakterizuje část zisku dosažený z tržeb [39].

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

kde:

EBIT ... zisk před odečtením úroků a daní

Výsledek ROS společnosti ČSA vyšla v roce 2009 -0,186, v roce 2010 vyšla 0,004 a společnosti Ryanair v roce 2009 vyšla -0,057 a v roce 2010 0,102.

Z výpočtů můžeme vidět, že jak u výpočtu ROA, ROE nebo ROS, vždy v roce 2009 jak u letecké společnosti ČSA nebo i u nízkonákladové společnosti Ryanair vyšly hodnoty

záporně. Jak již bylo zmíněno, toto bylo zapříčiněno krizí, která postihla celou leteckou dopravu. Během roku 2010 se však letecké společnosti z krize dostávaly a hodnoty již vyšly kladně.

Ukazatel produktivity

Díky ukazateli produktivity si můžeme ukázat rozdíly mezi klasickou leteckou společností a nízkonákladovou leteckou společností.

Naše vlajková aerolinie ČSA snižovala z roku 2009 na rok 2010 stavy svých zaměstnanců, což je patrné z tabulky. Z této situace můžeme hned odvodit, z jakého důvodu došlo ke snížení vlastních nákladů, které samozřejmě souvisejí s počtem zaměstnanců. Co se týče mzdových nákladů Českých aerolinií, tak ty v roce 2009 dosahovaly hodnoty 3 634 957 tis. Kč a v roce 2010 již byly sníženy na částku 2 148 455 tis. Kč.


Nízkonákladová letecká společnost Ryanair je mnohonásobně větší společností než je ČSA, avšak tento poměr není patrný u počtu zaměstnanců. Jak můžeme vidět u Ryanair je počet zaměstnanců ani ne dvojnásobný. To je právě rozdíl mezi klasickými a nízkonákladovými společnostmi, kdy právě nízkonákladové aerolinie se snaží své náklady tlačit na minimum a tím pádem mají i minimální počet zaměstnanců.

Další ukazatel nám vypovídá o zaměstnanecké základně společnosti, kdy se bere v potaz počet cestujících na jednoho zaměstnance. U společnosti Ryanair byla v roce 2010 tato hodnota ve výši 9 457 cestujících na jednoho zaměstnance. Tato hodnota se zvýšila oproti roku 2009, kdy byl počet cestujících na jednoho zaměstnance 9 195. U letecké společnosti ČSA se tato hodnota pohybuje okolo 181 cestujících na jednoho zaměstnance.

Výpočet

Veškeré ukazatele byly spočítány podle daných vzorců. Zde je uvedena tabulka výpočtu pro zvlášť pro nízkonákladovou společnost Ryanair a pro klasického dopravce ČSA a to jak pro rok 2009, tak pro rok 2010.


- pro společnost Ryanair:

			
Vzorec	Rok	Výpočet	Výsledek
$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	2009	$\frac{2\,543\,100\,000}{1\,379\,200\,000}$	1,843
	2010	$\frac{3\,063\,400\,000}{1\,549\,600\,000}$	1,976
$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$	2009	$\frac{2\,543\,100\,000 - 2100\,000}{1\,379\,200\,000}$	1,842
	2010	$\frac{3\,063\,400\,000 - 2\,500\,000}{1\,549\,600\,000}$	1,975
$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$	2009	$\frac{2\,942\,000\,000}{6\,387\,900\,000}$	0,46
	2010	$\frac{2\,988\,100\,000}{7\,563\,400\,000}$	0,395
$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$	2009	$\frac{2\,942\,000\,000}{2100\,000}$	1 400,952
	2010	$\frac{2\,988\,100\,000}{2\,500\,000}$	1 195,24
$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365}}$	2009	$\frac{2100\,000}{\frac{2\,942\,000\,000}{365}}$	0,26

	2010	$\frac{2\,500\,000}{2\,988\,100\,000}$ 365	0,305
$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$	2009	$\frac{-169\,200\,000}{6\,387\,900\,000}$	-0,026
	2010	$\frac{305\,300\,000}{7\,563\,400\,000}$	0,04
$ROE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál}$	2009	$\frac{-169\,200\,000}{2\,425\,100\,000}$	-0,069
	2010	$\frac{305\,300\,000}{2\,848\,600\,000}$	0,107
$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$	2009	$\frac{-169\,200\,000}{2\,942\,000\,000}$	-0,057
	2010	$\frac{305\,300\,000}{2\,988\,100\,000}$	0,102

Tab. 7.: Proces výpočtů společnosti Ryanair

- pro společnost ČSA:

			
Vzorec	Rok	Výpočet	Výsledek
$běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$	2009	$\frac{3\,222\,144\,000}{6\,267\,745\,000}$	0,514
	2010	$\frac{2\,884\,811\,000}{2\,696\,362\,000}$	1,069
$pohotovostná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$	2009	$\frac{3\,222\,144\,000 - 379\,334\,000}{6\,267\,745\,000}$	0,453

	2010	$\frac{2\,884\,811\,000 - 16\,002\,000}{2\,696\,362\,000}$	1,063
$obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva}$	2009	$\frac{19\,789\,620\,000}{7\,948\,571\,000}$	2,489
	2010	$\frac{16\,547\,753\,000}{6\,632\,836\,000}$	2,494
$obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby}$	2009	$\frac{19\,789\,620\,000}{379\,334\,000}$	52,169
	2010	$\frac{16\,547\,753\,000}{16\,002\,000}$	1 034,105
$doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\frac{tržby}{365}}$	2009	$\frac{379\,334\,000}{\frac{19\,789\,620\,000}{365}}$	6,996
	2010	$\frac{16\,002\,000}{\frac{16\,547\,753\,000}{365}}$	0,352
$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$	2009	$\frac{-3\,681\,405\,000}{7\,948\,571\,000}$	-0,463
	2010	$\frac{73\,368\,000}{6\,632\,836\,000}$	0,011
$ROE = \frac{EBIT}{vlastní\ kapitál}$	2009	$\frac{-3\,681\,405\,000}{-2\,352\,045\,000}$	-1,565
	2010	$\frac{73\,368\,000}{376\,367\,000}$	0,194
$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$	2009	$\frac{-3\,681\,405\,000}{19\,789\,620\,000}$	-0,186
	2010	$\frac{73\,368\,000}{16\,547\,753\,000}$	0,004

Tab. 8.: Proces výpočtů společnosti ČSA

5. Návrh a ekonomické vyhodnocení ideálního modelu

Na základě předchozích bodů je v této poslední části sestaven co nejoptimálnější model, jako vzor ideální letecké společnosti odolávající konkurenci.

5.1. Postup při návrhu ideálního modelu

K tomu, aby mohl být ideální model navržen, je potřeba si uvědomit, jak tento model vzniká. V následujících bodech jsou vypsány jednotlivé části, které dále budou postupně rozebrány.

1. začlenění letecké společnosti
2. vytvoření SWOT analýzy
3. specifikace ideálního modelu
4. vytvoření ekonomického vyhodnocení

5.1.1. Začlenění letecké společnosti

Před sestavením modelu je třeba si určit pro jakou leteckou společnost tento model aplikujeme. Členění [7]:

1. podle rozdílnosti v délce přepravy a charakteru sítě
2. podle rozdílnosti v principech nabídky a prodeje přepravních kapacit
3. podle charakteru nabízeného produktu
4. podle charakteru obchodního vytížení
5. na zahraniční a vnitrostátní dopravce
6. podle způsobu organizace přepravy a možnosti propojení návazných letů

Členění podle rozdílnosti v délce přepravy a charakteru sítě [7]:

a) Dálkoví

- mezikontinentální přeprava
- síť na střední vzdálenosti, tím zajistí vlastní přípojové linky
- obchodní podmínky s jinými dopravci k zajištění mohutnější sítě přípojů
- dopravci jsou důležitými členy aliancí

Členění podle rozdílnosti v principech nabídky a prodeje přepravních kapacit [7]:

a) Pravidelné

- přeprava je nabízena veřejnosti
- létá podle letového řádu
- ceny jsou nabízeny pro jednotlivce
- patří sem síťoví, nízkonákladoví i regionální dopravci
- provozují síť linek, velikost záleží na velikosti trhu a kapitálové síle dopravce

Členění podle charakteru nabízeného produktu [7]:

Kombinace:

a) Klasický (síťový) dopravce

- přeprava a možnost přestupů v jedné síti – spolupráce mezi dopravci
- nabízí vyšší úroveň produktu (např.: občerstvení na palubě)

b) Nízkonákladový dopravce

- snižování nákladů na co nejnižší možnou hodnotu

- nabízí nejnižší ceny letenek, na úkor kvality služeb

Členění podle charakteru obchodního vytížení [7]:

a) Osobní dopravci

- přeprava cestujících
- možnost přepravy zboží a pošty jako doplňková služba

Členění na zahraniční a vnitrostátní dopravce [7]:

a) Mezinárodní dopravci

- služby na trzích více států
- vyšší kvalita služeb
- ceny jsou ovlivňovány otevřeným trhem
- možnost přepravy i vnitrostátní dopravy

Ideální model bude tedy vztažen na síťovou mezinárodní leteckou společnost určenou pro přepravu cestujících, provádějící dálkové lety a nabízející pravidelné linky.

Pro snížení svých nákladů by měl nový model společnosti obsahovat online odbavení cestujících a na letištích vést pouze přepážky pro odbavení zavazadel, přesně tak, jak fungují nízkonákladové společnosti.

5.1.2. SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální metoda sloužící k zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšný chod společnosti nebo nějakého plánu. Nejčastěji se SWOT analýza používá v rámci strategického řízení [22].

SWOT je zkratka poskládaná z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů [22]:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby

SWOT analýza zahrnuje vnitřní a vnější faktory [27]:

Vnitřní faktory – k těmto patří hodnocení silných a slabých stránek. Zde můžeme zařadit například:

- finanční analýzy organizace
- analýzy zdrojů

Vnější faktory – zde se zahrnuje hodnocení příležitostí a hrozeb, které jsou spojeny s okolím společnosti. Nejčastější [27]:

- analýza trendů vzdáleného prostředí
- analýza konkurenčního postavení

Cílem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek společnosti a také příležitosti a hrozby, nacházející se ve vnějším prostředí. Po analýze vnitřního a vnějšího prostředí společnosti přichází na řadu zkoumání cest, jak co nejlépe využít již zjištěné silné stránky a příležitosti a jak eliminovat slabiny společnosti a její hrozby [27].

Využití SWOT analýzy je v praxi velmi široké a to hlavně z toho důvodu, že je univerzální a dá se aplikovat téměř pro každý podnik i pro jakoukoli činnost či oblast. Díky ní je možno předejít možným rizikům, nebo naopak využít situace na trhu [27].

Existuje spousta různých způsobů vytváření SWOT analýzy, nebo jejich metodik a výkladů [27].

SWOT analýza ideální letecké společnosti:

S W O T		
Přednosti	Strenghts – Silné stránky	Opportunities – Příležitosti
	Odolnost vůči konkurenci Minimalizace nákladů Vysoká rentabilita Použití modelů Flexibilní nabídka služeb	Možnost využití nových trhů Reklama a propagace Rychlé přizpůsobení zákazníkovi Plošné cílení
Nedostatky	Weaknesses – Slabé stránky	Threats - Hrozby
	Žádná zkušenost s modelem Nejednoznačné začlenění modelu Neúspěšná reklama/propagace Vyšší ceny letenek	Nedostatečná poptávka Napodobení modelu konkurencí Vznik nových podobných modelů Dlouhá návratnost investice
	Vnitřní	Vnější

Tab. 5.: SWOT analýza

5.1.3. Charakteristika ideálního modelu

Cílová skupina

Letecká společnost se musí rozhodnout pro jakou cílovou skupinu je její produkt určen. Nejlépe by však bylo, kdyby o její produkt měly zájem všechny cílové skupiny ať už jde o rodiny s dětmi, obchodní cestující, či organizované skupiny cestujících. Nejvyšší zisky by však měla společnost získat z využití jejích služeb díky obchodním cestujícím. V případě snížení cen letenek se k těmto cestujícím přidají i jednotliví cestující, kteří vyhledávají nižší ceny letenek.

Produkt

Společnost nabízí cestujícím dobře zpracované online informace a možnost online odbavení z pohodlí domova a v jakoukoli dobu. Nový model nabízí cestujícímu přepravu jednoho zavazadla v ceně letenky a nadstandardní službu tedy možnost dalšího zavazadla za příplatek podle sazeb.

Sedadla v letadle by měly být volně určená k sezení. To znamená, že nebudou přesně cestující přiřazeni na dané místo ale posadí se tak, kde zrovna chce. Tato změna uspořádání urychluje nástup cestujících do letadla a tím pádem i snižují náklady společnosti.

Občerstvení na palubě letadla by mělo být poskytnuto v 1. třídě jen v základní podobě, v 2. třídě by tato služba měla být výraznější. V případě nadstandardních požadavků bude nabídnuto občerstvení ve formě prodeje.

Flotila letecké společnosti by měla mít jen jeden typ letadel nebo jen několik málo typů letadel, tak jak můžeme vidět u nízkonákladových společností. Letadla by však měla mít členění do 1. a 2. třídy a to z důvodu, že se model chce zaměřit na obchodní cestující.

Cena

Z důvodu nového modelu na trhu je potřebné, aby cena byla na nejnižší úrovni, tak aby pokryla náklady a při tom byla zisková. Konkurence na trhu je velice silná, proto když budeme nový model zavádět, je potřeba po určitou dobu si držet tuto cenu níž. Vhodné je využít akčních cen, možnosti slevy pro cestující v případě nákupu většího množství letenek, atd. Postupem času po získání své klientely a vytvoření jména na trhu je možnost cenu navýšit. Klasický dopravce si navýšení ceny může dovolit z důvodu poskytování kvalitnějších služeb oproti nízkonákladovým společnostem. Ovšem úměrně k cenám konkurence.

Místo

Místo pro zrealizování nového ideálního modelu by měly být linky a destinace, na kterých není tak silná konkurence, a kde by pro něj bylo snazší a rychlejší prorazit na trh. Důležité je však si předem zjistit, zda v takové lokalitě by byl zájem o tento nový produkt. V případě, že ano, pak lze předpokládat, že tato linka bude úspěšná a bude docházet k nárůstu počtu cestujících. Úspěšné místo se nachází v důležitých dopravních uzlech, centrech obchodního dění, střediscích s vyhledávanou destinací atd.

Reklama / propagace

Prvotní investice bývají vyšší, ale je téměř jisté, že se tyto investice brzy vrátí. Letenky proto nebudou prodávány jen na internetových stránkách společnosti, ale využije i nabídku jiných portálů, nebo využije služby prodejních agentur. Dále je možnost využít reklamních spotů nebo reklamních tabulí. Je však zapotřebí si uvědomit, zda tato investice už nebude vyšší než možná návratnost.

Charakteristické body ideálního modelu letecké společnosti:

- Co možná nejnižší cena letenky
- Vysoká kvalita služeb

- Online odbavení
- Základní občerstvení zdarma, k tomu nabídka občerstvení za poplatek
- Základní přeprava zavazadel zdarma, možnost dalších zavazadel za poplatek
- Rozdělení na minimálně 2 třídy
- Neposkytování letištních salónků
- Akční ceny letenek
- Průzkum trhu
- Reklama a propagace
- Vhodné vybrání nástupu cestujících do letadla
- Zaměření na obchodní cestující, popř. na jednotlivé cestující
- Vhodný výběr destinací
- Snižování mzdových nákladů (zaměstnání pouze nezbytného počtu zaměstnanců, za to kvalifikovaných)

Z vybraných bodů lze vidět, že nejdůležitější k tomu, aby letecká společnost fungovala za co nejvyšších zisků, je snižování jejich nákladů. To se ovšem nesmí dít na úkor služeb, které klasický dopravce nabízí svým zákazníkům. Velmi důležité je správný výběr destinací a letišť a také správné určení služeb, jak na těchto letištích, tak i na palubách letadel.

Nejideálnější variantou je kompromis mezi cenou a kvalitou služeb. To znamená, nabídnout cestujícím za nižší cenu určité základní služby. V případě zájmu cestujícího, možnost nabídnout širší škálu služeb za poplatek. Online odbavení je pro leteckou společnost obrovskou výhodou, jak snížit své náklady, ale také v dnešní době, je to výhoda pro cestujícího, který z pohodlí domova, provede nákup letenky i odbavení v jednom.

5.2. Ekonomické vyhodnocení

Horizontální analýza

Pohyb položek v procentech během několika minulých let se v ideálním modelu musí chovat takto:

- aktiva, dlouhodobý majetek, zásoby a zisk vzrostou oproti minulým rokům a to v průměru od 20%.
- na druhou stranu závazky, cizí zdroje, náklady musí klesat nebo alespoň zůstat na stejné úrovni.

Bilanční pravidlo

Musíme splnit pravidlo vyrovnaní rizika, které říká, že vlastní kapitál je vyšší než cizí zdroje.

A dále musí platit Pari pravidlo, které říká, že hodnota dlouhodobého majetku musí být vyšší než hodnota vlastních nákladů.

Ukazatele likvidity

Běžnou likviditou zjistíme kolikrát je společnost schopná splatit své závazky, kdyby zpeněžila všechny své oběžné aktiva. Optimální hodnoty musí tedy vyjít v rozmezí 1,6 – 2,5.

Pohotová likvidita vyjadřuje, jaká část krátkodobých závazků je pokryta finančním majetkem. Optimální hodnoty vyjdou v rozmezí 1 – 1,5.

Ukazatele aktivity

Obraty, aby naše společnost byla co nejefektivnější, musí být kladné. Čím vyšší hodnota vyjde, tím lépe. Znamená to, že čím více obrátů bude společnost mít, tím vyšších zisků bude dosahovat.

Ukazatel výnosnosti

Zde opět platí, že čím vyšší hodnota, tím je podnik více prosperující. Dochází k porovnání zisku a ostatních ukazatelů a z toho vyjde hodnota výnosnosti. Když bude výsledná hodnota vysoká, bude i výnosnost společnosti vysoká.

Ukazatel produktivity

Ideální letecká společnost musí mít optimální počet zaměstnanců, to je jinými slovy na minimální možné hranici. Tím společnost sníží mzdové náklady, tím pádem i celkové náklady.

Dalším ukazatelem produktivity je počet cestujících na jednoho zaměstnance. Zde opět platí, že čím vyšší počet tím lépe. V porovnání společností vyšla nejvyšší hodnota 9,5 tisíce zaměstnanců za rok na jednoho zaměstnance. Této hodnoty se podařilo získat u nízkonákladové společnosti.

6. Závěr a vyhodnocení cílů

Mým prvním cílem byl teoretický vstup, tedy popsání základních pojmů, na které tato diplomová práce dále navazuje. Jednalo se tedy o charakteristiku poptávky, nabídky, trhu jak všeobecného, tak především leteckého a dále vyjmenování organizací, figurující v letecké dopravě a stručný popis aliancí.

V další části jsem se zaměřila na konkrétní letecké společnosti. Jedná se o výběr největších leteckých společností světa figurující na světovém trhu a jejich stručný popis.

Třetím cílem bylo na základě tohoto popisu sestavit ideální model letecké společnosti, která by odolávala konkurenci. Na základě zařazení modelu do jakého si členění vyšla konkrétní letecká společnost, na které se aplikoval teoretický model ideální letecké společnosti. V této diplomové práci jsem na základě analyzování jednotlivých teoretických bodů i na základě finanční analýzy sestavila model, který má představovat ideální model letecké společnosti. Z důvodu neposkytování vyčerpávajících informací ekonomických stránek společností je tento postup pojat jako metodika, jak teoreticky a z části ekonomicky vyhodnotit co nejlépe možný model, popisující silnou konkurenceschopnou společnost na trhu.

Aby byl model co nejlepší, porovнала jsem dvě letecké společnosti. Jednu, která představuje klasického dopravce, společnost ČSA a druhou, která je známá na trhu letecké dopravy, jako silná nízkonákladová letecká společnost. K porovnání jsem použila jejich finanční analýzu, právě proto, aby výsledek byl z konkrétních dat. Tyto hodnoty jsou z let 2009 a 2010 z toho důvodu, že v pozdějších letech již nejsou informace dostupné a nebylo by možné tyto hodnoty vzájemně srovnat.

Dalším kritériem bylo uvědomit si, jak bude letecká společnost fungovat, jaké služby nabídne svým zákazníkům za určitou cenu, kdo bude patřit mezi její cílovou skupinu a jak dojde ke snížení svých nákladů. K tomu bylo potřeba si vytvořit i SWOT analýzu.

Dále na základě srovnání finančních analýz a z výpočtů daných ukazatelů je možno si definovat, jak by taková ideální letecká společnost měla v reálu vypadat. Z ukazatelů vyplývá, že pokud zisky, pohledávky, tržby a aktiva budou v dalších letech

růst a to minimálně 20 % oproti stavu nynějšímu, a naopak náklady, cizí zdroje a závazky budou klesat, nebo alespoň zůstanou na dané hodnotě, bude tato společnost obrovsky silná. Další podmínkou je, aby vlastní kapitál byl vyšší než cizí zdroje a hodnota dlouhodobého majetku je vyšší než hodnota vlastních zdrojů. Co se týče ukazatelů likvidit, tak ty se musí pohybovat v optimálním rozmezí od 1 do 2,5. Tím si společnost zajistí, že bude schopna splácet své pohledávky. Pokud splní tyto podmínky a k nim ještě dosáhne co nejvyšších obrátů, produktivity a výnosnosti, pak bude nejen konkurence schopná, ale můžeme předpokládat, že se stane jednou z nejvýše postavených leteckých společností na trhu.

Tento model má poukázat na to, že společnost, která dokáže skloubit co nejvíce faktorů, se může stát právě tou nejsilnější na trhu.

Seznam obrázků

- Obr.1.: Hub and spoke
- Obr.2.: Globální Hub and spoke
- Obr.3.: Point-to-point
- Obr.4.: Rozšířená liniová síť
- Obr.5.: Logo ICAO
- Obr.6.: Logo ECAC
- Obr.7.: Logo EUROCONTROL
- Obr.8.: Logo IATA
- Obr.9.: Letoun v barvách American Airlines Group
- Obr.10.: Letoun společnosti Delta Airlines
- Obr.11.: Letoun společnosti United Airlines
- Obr.12.: Letoun společnosti Lufthansa
- Obr.13.: Letouny společnosti Ryanair
- Obr.14.: Letoun společnosti ČSA

Seznam grafů

Graf 1.: Nabídka

Graf 2.: Poptávka

Graf 3.: Vztah mezi nabídkou a poptávkou

Graf 4.: Rozdělení objemu celkové světové dopravy

Graf 5.: Objem přepravy letecké nákladní dopravy

Graf 6.: Přehled největších aerolinií světa podle počtu přepravených cestujících v roce 2011 v milionech

Graf 7.: Objem přepravy letecké civilní dopravy

Seznam tabulek

Tab.1.: Objem dopravy

Tab.2.: Souhrn informací Star Alliance

Tab.3.: Souhrn informací Sky Team

Tab.4.: Souhrn informací Oneworld

Tab. 5.: SWOT analýza

Tab. 6.: Porovnání finanční analýzy společnosti ČSA a Ryanair

Tab. 7.: Proces výpočtů společnosti Ryanair

Tab. 8.: Proces výpočtů společnosti ČSA

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] Marada, M. a kol.: Doprava spojuje a rozděluje. Praha: Nakladatelství P3K, s.r.o. Praha. 2012. ISBN 978-80-87186-84-8
- [2] Žihla, Z. a kol.: Provozování podniků letecké dopravy a letišť. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno. 2010. 301 s. ISBN 978-80-7204-677-5
- [3] Novák, R. a kol.: Přepavní, zasílatelské a logistické služby. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011. ISBN 978-80-7357-735-3
- [4] Novák, R. a kol.: Nákladní doprava a zasílatelství. Praha: ASPI, a.s., 2005. 412 s. ISBN 80-86395-13-8 (první vydání). ISBN 80-7357-086-6 (druhé vydání)
- [5] Bína, L., Šourek, D., Tihla, Z.: Letecká doprava II. Praha: Vysoká škola obchodní, 2007. ISBN 978-80-86841-07-6
- [6] Šalovská, B.: Makroekonomie a mikroekonomie. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2009. ISBN 978-80-01-04373-8

Přednášky

- [7] Provoz a ekonomika letecké dopravy, doc. Ing. Ivana Olivková, Ph.D.

Internetové stránky

- [8] Cena [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/ekonomika/cena>
- [9] Nabídka a poptávka [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Nab%C3%ADka_a_popt%C3%A1vka
- [10] Trh, nabídka a poptávka [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://www.imaturita.cz/maturitni-otazky/zaklady-spolecenskych-ved/zaklady-ekonomiky,-poptavka-a-nabidka/116/>

- [11] Struktura trhu a jeho regulace [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Fundament%C3%A1ln%C3%AD_anal%C3%BDza#Struktura_trhu_a_jeho_regulace
- [12] Dokonalá konkurence [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Dokonal%C3%A1_konkurence
- [13] Nedokonalá konkurence [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Nedokonal%C3%A1_konkurence
- [14] Trh letecké dopravy [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
http://www.svazdopravy.cz/index_cz.html#s4_ld.html
- [15] Letecká doprava: přístup na trh [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.6.7.html
- [16] Zákon poptávky, nabídky a jedné ceny [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: <http://www.ius-wiki.eu/tnh/pfuk/tnh/zkouska/otazka-100>
- [17] Struktura trhu [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Struktura_trh%C5%AF
- [18] EUROCONTROL [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/EUROCONTROL>
- [19] IATA [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/IATA>
- [20] Star Alliance [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Star_Alliance
- [21] Sky Team [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/SkyTeam>
- [22] Oneworld [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Oneworld>

- [23] Největší letecká společnost světa [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: http://www.rozhlas.cz/zpravy/svetovaeconomika/_zprava/fuzi-american-airlines-a-us-airways-vznikne-nejvetsi-letecka-spolecnost-sveta--1280354
- [24] Vznik největší aerolinky světa [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: <http://byznys.ihned.cz/c1-61422120-vznikly-nejvetsi-aerolinky-sveta-american-airlines-group-prepravi-200-milionu-lidi-roce>
- [25] Delta Airlines [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: <http://www.deltaairlines.cz/o-spolecnosti/>
- [26] United Airlines [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: <http://www.unitedcontinentalholdings.com/>
- [27] SWOT analýza [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [28] ICAO [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD_organizace_pro_civiln%C3%AD_letectv%C3%AD
- [29] ECAC [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: <https://www.ecac-ceac.org/>
- [30] Obrázek EUROCONTROL [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: <https://www.eurocontrol.int/>
- [31] Obrázek letounu spol. American Airlines [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: <http://www.airlinepilotchat.com/2013/01/new-american-airlines-livery-to-paint.html>
- [32] Obrázek letounu spol. United Airlines [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: <http://www.bluewolf.com/blog/united-airlines-fails-land-customer>
- [33] Obrázek letounu spol. Lufthansa [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: <http://www.entrypark.com/en/company/view/page/4/name/deutsche-lufthansa>

- [34] Obrázek letounu spol. Ryanair [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://www.eadsolicitors.co.uk/wp-content/uploads/2014/01/Ryanair-jet.jpg>
- [35] Obrázek letounu spol. ČSA [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://byznys.ihned.cz/c1-59493880-vlada-potvrdila-prodejcsa-korean-air>
- [36] Výroční zpráva spol. Ryanair 2010 [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW: <http://www.annualreportowl.com/Ryanair/2010/Annual%20Report>
- [37] Výroční zpráva spol. ČSA 2010 [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/vyrocnizpravy/vz_2010.pdf
- [38] Ukazatelé likvidity [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://www.algoritmy.net/article/143/Ukazatele-likvidity>
- [39] Diplomová práce, Vít Rádsetoulal [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
http://is.muni.cz/th/100643/esf_m/DIP_PRACE_VIT_RADSETOULAL_100643.pdf
- [40] Nabídka a poptávka [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
fzp.ujep.cz/.../BI-ZE-02.prednaska_2012-Poptavka_a_nabidka.ppt
- [41] Výroční zpráva ICAO 2007 [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://www.icao.int/publications/pages/publication.aspx?docnum=9898>
- [42] Výroční zpráva ICAO 2012 [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://www.icao.int/publications/pages/publication.aspx?docnum=10001>
- [43] Spol. Lufthansa [online], [cit. 2014-05-14]. Dostupný na WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Lufthansa>